le mouvement de restructuration du travail

bilan critique de la littérature
suivi d'une

bibliographie sélective commentée sur les nouvelles formes d'organisation du travail

paul dechêne

octobre 1978

3

ÉTUDES ET RECHERCHES

Gouvernement du Québec
Ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre
Direction générale de la recherche

104-00862/

le mouvement de restructuration du travail

bibliographie sélective commentée sur les nouvelles formes d'organisation du travail

paul dechêne
département de sociologie
faculté des sciences sociales
université laval

publié
sous les auspices de la
direction générale de la recherche
ministère du travail et de la main-d'oeuvre
québec

octobre 1978

La reproduction des textes, en tout ou en partie, est autorisée à la condition d'en mentionner la source.

Première impression: 1 000 exemplaires

Cette publication est disponible chez:

L'Editeur Officiel du Québec
1283 boul. Charest ouest
Québec, Qué.

ISBN 0-7754-3271-7

Dépot légal
4e trimestre 1978
Bibliothèque Nationale du Québec.

AVANT-PROPOS

Ce bilan-critique de la littérature sur la réorganisation du travail et la bibliographie sélective commentée qui lui sert de complément ont été produits dans le cadre d'une recherche exploratoire sur les formes nouvelles d'organisation du travail. Cette recherche n'a pu être conduite que grâce au support financier du ministère québécois du Travail et nous l'en remercions. Préalablement au document de travail que nous présentons aujourd'hui, une bibliographie générale sur les nouvelles formes d'organisation et de gestion du travail a été constituée. Cette bibliographie générale fait l'objet d'un document de travail distinct.

Le bilan-critique de la littérature que nous proposons ne se veut pas une évaluation définitive des expériences récentes tentées pour modifier l'organisation du travail. Il vise plutôt à expliquer le recours à de nouveaux modes d'organisation et à dégager les problèmes que ces nouveaux modes posent et les questions qu'ils soulèvent. En somme, il veut indiquer un certain nombre de pistes pour l'étude des expériences en cours.

Quant à la bibliographie sélective commentée, nous la voulons un outil pour ceux qui entendent mieux connaître la littérature qui nourrit le débat sur les nouvelles formes d'organisation du travail. En ce sens, elle est un complément au bilan-critique. Un certain nombre d'ouvrages y sont présentés, ouvrages qui ont été choisis non seulement parce que leur contenu était pertinent mais aussi parce qu'ils était représentatifs de divers courants qui interviennent dans le débat sur les nouvelles formes d'organisation du travail.

TABLE DES MATIERES I

Avant-propos i

Table des matières II 2

Le mouvement de restructuration du travail 5

Table des matières III 76

Bibliographie sélective commentée sur les nouvelles formes d'organisation du travail 77

LE MOUVEMENT DE RESTRUCTURATION DU TRAVAIL

BILAN-CRITIQUE DE LA LITTERATURE

TABLE DES MATIERES II

INTRODUCTION 5

1- CRISE ACTUELLE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL 10

1.1 L'O.S.T. comme procès de déqualification du travail 10

1.2 Résistance ouvrière à l'O.S.T. et solutions apportées par le management capitaliste 14

1.2.1 Le mouvement des relations humaines 15

1.3 Ce qui pousse le patronat à tenter des expériences nouvelles d'organisation du travail 18

1.3.1 Les signes d'une résistance accrue des travailleurs à l'O.S.T. 18
1.3.2 Facteurs expliquant la résistance accrue des travailleurs 20
1.3.3 Facteurs techniques et économiques favorisant l'introduction des nouveaux modes d'organisation 22

2- LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL 27

2.1 Contenu du travail et satisfaction 27

2.1.1 Les études récentes sur la satisfaction au travail . 27
2.1.2 L'élargissement et l'enrichissement des tâches . . . 31
2.1.3 L'approche socio-technique et les groupes autonomes ou semi-autonomes de production 32

2.2 Impact des expériences 34

2.2.1 Importance numérique et distribution selon les pays 34
2.2.2 Types d'entreprises impliquées 35
2.2.3 Obstacles à la réorganisation du travail 39

3- LES EXPERIENCES DE RESTRUCTURATION DU TRAVAIL: RESULTATS ET IMPLICATIONS 46

3.1 Réduction des phénomènes de résistance et satisfaction . . . 46

3.1.1 La critique du courant psychosociologique: socialisation et valorisation du travail 49

3.2 Conséquences de la restructuration du travail pour les travailleurs 56

3.2.1 Qualification accrue? 56
3.2.2 Restructuration du travail et salaires 58
3.2.3 Restructuration du travail et charge de travail . . . 60

3.3 Restructuration du travail et gestion 62

4- SYNDICATS ET FORMES NOUVELLES D'ORGANISATION DU TRAVAIL 65

4.1 Conséquences possibles de la restructuration du travail sur l'action syndicale 65

4.2 Intégration des travailleurs: explication des craintes syndicales 68

4.3 Positions syndicales face aux expériences de restructuration 70

INTRODUCTION

Dans les pays capitalistes avancés, le management, particulièrement depuis une quinzaine d'années, tente des expériences de restructuration du travail: élargissement et enrichissement des tâches, mise en place de groupes autonomes ou semi-autonomes de production. L'ampleur grandissante de phénomènes de résistance à "l'organisation scientifique du travail" clairement liés à une insatisfaction des travailleurs est venue mettre du sable dans la mécanique industrielle. L'évolution des pays capitalistes avancés vers la dite "social-démocratie", le recours à l'idéologie de la participation, les efforts pour projeter une image plus égalitariste (spécialement dans le domaine de l'instruction publique), face à la persistance d'un système industriel rigide, où la parcellisation extrême des tâches empêche le travailleur d'avoir un quelconque contrôle sur sa situation, ont mis à jour les contradictions inhérentes à la démocratie bourgeoise. D'autre part, le développement accéléré de la technologie et les nécessités économiques nouvelles appellent des modes d'organisation plus souples.

C'est dans ce contexte que les expériences tentées pour modifier l'organisation du travail prennent leur sens. Comme le souligne M. Maurice[1], "la situation sociale, dans ses dimensions économique,

---

1 M. Maurice, "Politiques syndicales pour l'amélioration des conditions de travail et de l'organisation des entreprises" in Revue Française des Affaires Sociales, 1974, p. 56.

politique et idéologique exigeait (ou permettait selon les cas) de tels changements." Ces expériences, bien que partielles et limitées, témoignent d'une recherche de nouveaux modes d'organisation du travail que le capitalisme est obligé de mener pour assurer sa survie et répondre aux aspirations croissantes des travailleurs. Le succès économique de plusieurs de ces expériences-pilotes vient remettre en question l'efficacité supérieure du mode dominant d'organisation du travail. Cette croyance en une efficacité supérieure d'une division du travail poussée, l'O.S.T.* l'a utilisée pour justifier sa logique. Les expériences récentes pour modifier l'O.S.T. ouvrent la porte à la discussion de ses fonctions politiques et idéologiques, du rôle de contrôle social que joue l'organisation du travail.

Ces expériences posent un certain nombre de questions à la sociologie du travail: s'agit-il d'expériences en rupture avec l'O.S.T. ou de formes évoluées de l'O.S.T. comme l'a été le mouvement des relations humaines? Quelle évaluation peut-on faire des techniques nouvelles d'organisation du travail comme solution à l'aliénation? Jusqu'à quel point les réformes proposées touchent-elles à la division sociale du travail? Quelles limites le contexte économique et politique pose-t-il au mouvement d'humanisation du travail? Ces nouvelles formes peuvent-elles être un pas vers la réappropriation du travail par les travailleurs? Quelles

---

* Organisation scientifique du travail: nom revendiqué par Taylor pour désigner un modèle d'organisation du travail où la force de travail s'inscrit dans des rapports déterminés, impliquant une séparation entre la conception et l'exécution.

sont les conséquences possibles de la restructuration des tâches sur l'action et les structures des organisations ouvrières?

Apporter des réponses à ces questions est une tâche importante "si l'on veut échapper au double piège d'un réformisme, à la fois naïf et optimiste, et d'un idéalisme révolutionnaire qui se contente de renvoyer à plus tard la résolution du problème soulevé"[2]. Ce problème dépasse la stricte évaluation des expériences en cours. Il nous amène à nous interroger sur le problème plus global de l'organisation du travail et de son poids sur les rapports qui s'établissent dans une société donnée.

Le développement des démocraties populaires en Europe de l'Est a montré que la collectivisation de la propriété, rendue possible par l'accession au pouvoir d'un parti ouvrier, ne suffisait pas à éliminer les rapports de domination. Le recours au même mode d'organisation du travail que les sociétés capitalistes et à la technologie qui lui correspond, s'est traduit, dans ces pays, par le maintien des rapports hiérarchiques de domination et a fait obstacle à une véritable appropriation collective.

L'ampleur et l'actualité de la littérature sur la réorganisation du travail témoignent de la vigueur du débat que soulèvent ces

---

2 A. Borzeix, "Une expérience de réorganisation du travail", in Economie et Humanisme, 1976, janvier, p. 37.

interrogations. Et le bilan, à la fois des analyses théoriques sur le sens et le poids des expériences nouvelles et des études menées sur des cas particuliers, permet de dégager des éléments de réponse aux questions que soulèvent ces expériences. C'est pourquoi nous nous proposons de dresser le bilan de cette littérature, non pas un simple bilan-portrait, mais une synthèse critique qui nous permettra tant de cerner les pièges et les limites des réformes apportées à l'organisation du travail, que d'évaluer les conséquences de ces expériences pour les travailleurs, pour l'action syndicale.

CHAPITRE I

LA CRISE ACTUELLE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

1.1 L'O.S.T. comme procès de déqualification du travail

G. Friedmann[1] soutient que c'est la mécanisation de l'industrie à la fin du XIX^{e} siècle qui a amené la nécessité d'une organisation plus structurée du travail et a donné lieu aux tentatives d'implantation de la dite "organisation scientifique du travail".

Cette façon d'expliquer le développement de la division sociale du travail par la complexification du travail, rejoint, en partie, le raisonnement de Taylor quand il tente de justifier la mise en place d'un système de direction scientifique. Pour Taylor[2], un ouvrier ne peut pas avoir seul les connaissances requises pour faire son travail de la manière la plus efficace possible et encore moins pour le faire de la façon la plus efficace en fonction de l'ensemble des autres tâches.

Pour lui, au départ, il y a la conviction que, pour chaque tâche, il existe un mode opératoire idéal et que ce mode peut être défini à l'avance indépendamment de l'exécutant: d'où le premier principe du taylorisme, la séparation entre conception et exécution, la conception étant assignée à la direction[3]. Cette scission crée le besoin d'une planification plus élaborée et celui du contrôle hiérarchique.

---

1 G. Friedmann, Les problèmes humains du machinisme industriel, éd. Gallimard, Paris, 1946, 387 p.

2 F.W. Taylor, The Principles and Methods of Scientific Management, éd. Harper, 1911, 77 p.

3 J. Carpentier, "Techniques d'organisation et humanisation du travail", in Revue Internationale du Travail, B.I.T., 1974, vol. 110, no 2, pp. 111-125

Quant à Marglin, il croit que cette division sociale du travail a eu comme première fonction de garantir ce rôle essentiel de coordonnateur de la production à la bourgeoisie (et plus tard à ses agents)[4]. Les classes capitalistes s'assurent ainsi la capacité exclusive de mettre en oeuvre les moyens de production, capacité qui leur permet de justifier l'appropriation du produit et du surproduit du travail.

L'O.S.T. tendit, dès son implantation en usine, vers la plus grande interchangeabilité possible de la main-d'oeuvre. Elle visait ainsi à réduire la dépendance de l'organisation face aux travailleurs, à déposséder ceux-ci du seul bien qui pouvait leur permettre d'exercer un certain contrôle sur la production: leurs connaissances. Les tâches furent subdivisées, simplifiées, réduisant ainsi le temps de formation. D'autre part, dû à son caractère mécaniste, il était impérieux pour l'O.S.T. de délimiter le plus complètement possible les différentes tâches: ce type d'organisation n'étant applicable qu'à des tâches simples. L'O.S.T. développera donc la parcellisation du travail: "The drive to achieve reduced source of variability encouraged the development of minimum skills requirements for task performance"[5].

Malgré son caractère mécaniste, l'O.S.T. devint rapidement le mode dominant d'organisation du travail dans les sociétés capitalistes. Comme le souligne Friedmann:

> "L'O.S.T. s'est développée non malgré mais précisément à cause de ses lacunes: un système d'augmentation de

---

4 S. Marglin, "Origines et fonction de la parcellisation des tâches", in Critique de la division du travail, A. Gorz, éd. du Seuil, pp. 43-89.

5 L.E. Davis, "The Design of Jobs", in Industrial Relations, 1966, vol. 6, no 1, p. 24.

> l'efficience de l'outillage et de la main-d'oeuvre, tendu vers le rendement maximum et immédiat de l'un et de l'autre et donnant le pas au succès économique sur le bien-être de l'ouvrier, correspondait aux besoins d'une étape déterminée du capitalisme mondial"[6]:

besoin d'une accumulation rapide pour permettre le développement de l'industrie capitaliste (production d'un surproduit extensif par intensification du travail*); besoin aussi d'intégrer une abondante main-d'oeuvre venue des campagnes et qui ne possèdait pas de qualifications particulières[7].

Le passage à la grande industrie, l'avènement de la chaîne, en fixant le travailleur au poste de travail, en inscrivant la cadence au sein des machines qui s'impose à lui comme une détermination extérieure, achevèrent de vider le travail industriel de toute signification. Le Fordisme*, par rapport au taylorisme, représente un progrès pour le capital. En effet, les normes et la cadence étant maintenant inscrites dans les machines, elles apparaissent comme nécessitées par le développement technologique. D'autre part, la fixation du travailleur au poste de travail et la non-collaboration qui en est la conséquence empêchent les travailleurs de développer un contrôle collectif sur la production.

---

6 G. Friedmann, opus cit. p. 58.

* L'O.S.T., conjuguée au machinisme, a d'abord contribué à augmenter l'intensité du travail plutôt qu'à accroître la productivité du travail. C'est du moins ce que prétend Palloix. C'est pourquoi il distingue entre surproduit extensif et surproduit intensif: le surproduit extensif correspondant au surproduit obtenu par une diminution de la porosité du travail, c'est-à-dire par la diminution du temps non-travaillé (ou utilisé de façon improductive).

7 C. Palloix, "Le procès de travail: du Fordisme au Néo-Fordisme", in La Pensée, 1976, no 185, pp. 37-60.

* Du nom de Henry Ford, le père de la grande industrie.

Le développement de la technologie, qui a permis une automatisation grandissante du procès de travail, n'a pas, contrairement à ce que prétendaient certains apôtres du progrès, éliminé les emplois déqualifiés. Si les emplois sont, en général, moins pénibles physiquement, dans les procès de travail automatisés (partiellement le plus souvent), la relation machine-produit tend à devenir dominante. La subordination du travailleur à la machine grandit, ce dernier en devient une extension plus ou moins utile, prenant en charge les opérations que la machine ne peut effectuer.

1.2 Résistance ouvrière à l'O.S.T. et solutions apportées par le management capitaliste

Taylorisme et Fordisme ne se développèrent pas sans susciter de résistances chez les ouvriers, résistances allant parfois jusqu'au sabotage. Taylor avait prévu que le stimulus économique qui devait accompagner l'introduction de l'O.S.T. en usine suffirait à vaincre la méfiance des ouvriers. De même, soutenait-il, le salaire aux pièces permettrait à l'ouvrier de bénéficier des accroissements de productivité découlant de la nouvelle organisation.

Or, l'intensification de la production permise par l'O.S.T. ne s'est traduite en augmentation des revenus ouvriers qu'au prix de luttes très dures. Bien vite, les ouvriers comprirent que les études de temps et mouvements n'avaient pas d'abord comme but de leur faciliter la tâche mais étaient un moyen de déterminer la cadence maximum qu'on pouvait leur imposer.

Face à cela, les ouvriers résistèrent à cette organisation en tentant d'en exploiter les failles. Ils établirent un contrôle informel des cadences, surtout en prévision des visites des chronométreurs. Ils se cantonnèrent dans la stricte délimitation de leur poste ce qui empêchait, entre autres, de promptes interventions pour éviter des bris de machines qui résultaient en arrêts de la production[8]. Le taylorisme provoqua des attitudes négatives face au travail chez les ouvriers.

1.2.1 Le mouvement des relations humaines

Avec une intensification de cette résistance, dont la syndicalisation massive aux Etats-Unis dans les années vingt est un signe, il devint nécessaire de recourir à d'autres stimulants pour motiver le travailleur. C'est à ce moment que se situe l'expérience Hawthorne*, dont la discussion des résultats par Mayo[9], Roethlisberger et Dickson[10] allait servir de base au mouvement des relations humaines.

---

8 P.H. Engelstad, "Socio-technical approach of the problems of process control", in Design of Jobs, L.E. Davis, L.K. Taylor, éd. Penguin Book, 1972, pp. 328-356.

* En réalité, il s'agit d'une série d'expériences menées à l'usine Hawthorne de la Western Electric de 1927 à 1932. La plus connue de ces expériences est celle du "relay assembly team". Au cours de cette expérience, on devait mesurer les effets, sur le rendement d'un groupe d'ouvrières, de divers changements dans les conditions de travail. Ce sont les résultats déroutants de l'expérience (la productivité augmentait peu importe la nature du changement, elle augmenta encore quand on revint aux conditions initiales) qui mirent les chercheurs sur la piste des attitudes des travailleurs et des mécanismes pour les modifier.

9 E. Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization, éd. McMillan, 1933, 194 p.

10 F.J. Roethlisberger, W.J. Dickson, Management and the Worker, éd. Harvard University Press, 1933, 615 p.

Le mouvement des relations humaines critique la théorie de l'homme économique de Taylor, alléguant que la clé de la motivation se trouve plutôt dans les attitudes des travailleurs, dans le "moral". L'organisation industrielle, en niant les problèmes humains, a contribué à la formation d'un code social informel en opposition avec la logique économique[9].

Le questionnaire du sociologue remplace le chronomètre. Les techniques développées à partir des théories des relations humaines viseront:

> "...à renforcer les liens psychologiques qui attachent le travailleur à l'entreprise, à combattre, à neutraliser les courants qui l'en écartent, à constituer l'entreprise en une réalité collective où l'ouvrier se trouve intégré (d'une manière plus ou moins consciente selon les procédés employés) et par la suite où il soit amené à livrer plus pleinement sa capacité physique et technique de travail"[11].

C'est ainsi que les journaux d'entreprise, le counselling la dynamique des groupes, les comités d'entreprise, la direction participative, la participation aux bénéfices seront utilisés, tour à tour, pour intégrer l'ouvrier à l'entreprise avec, souventes fois, l'intention de faire échec à l'action syndicale. Le mouvement des relations humaines ne remet nullement en question les bases du taylorisme (quant à la division du travail) et peut être assimilé à un néo-taylorisme, où l'arbitraire de l'O.S.T. tente de se dissimuler sous une pseudo-participation qui vise bien plus à faire sentir au travailleur qu'on tient compte de lui qu'à stimuler l'initiative ouvrière.

---

9 E. Mayo, opus cit.

11 G. Friedmann, opus cit., p. 324.

Si le mouvement des relations humaines n'a pas réussi, malgré ses intentions, à intégrer les travailleurs à l'entreprise (à éliminer les conflits et à règler les problèmes de motivation), plusieurs techniques qui en sont issues sont aujourd'hui encore, largement utilisées comme instrument idéologique du capital et influencent les styles de gestion de l'entreprise moderne. Le refus du mouvement des relations humaines de tenir compte de la réalité socio-économique, sa tendance à la manipulation pure et simple suscitèrent toutefois une méfiance de plus en plus grande chez les travailleurs[12].

Aussi sera-t-il intéressant de souligner les liens de parenté entre ce mouvement et le mouvement de restructuration du travail. Non seulement, ces deux mouvements se fixent-ils les mêmes objectifs, mais les théories sur lesquelles s'appuient les expériences récentes de restructuration des tâches se sont parfois développées à partir des recherches qu'ont suscitées les insuffisances des techniques des relations humaines. Ainsi, à titre d'exemple, constatant que la gestion participative n'obtenait pas les résultats escomptés à cause du caractère superficiel de la participation des travailleurs, on commença à envisager des formes de participation à la base, au niveau du travail lui-même.

Le management (particulièrement en Europe) tenta de masquer les conséquences de l'O.S.T. sur les travailleurs en faisant appel à une main-d'oeuvre étrangère, à qui l'on confiait les tâches les plus pé-

---

12 N. Bogomolova, La théorie des "relations humaines": instrument idéologique des monopoles, éd. du Progrès, Moscou, 1974, 173 p.

nibles. Cette main-d'oeuvre est maintenue bien en laisse par son insécurité économique relativement plus grande. Cette pratique est largement répandue dans les pays industrialisés, à preuve les huit millions et demie de travailleurs immigrés en Europe de l'Ouest en 1974[13]. Ainsi, plus de 50% de la main-d'oeuvre affectée à la production chez Volvo est composée de travailleurs immigrés[14].

1.3 Ce qui pousse le patronat à tenter des expériences nouvelles d'organisation du travail

1.3.1 Les signes d'une résistance accrue des travailleurs à l'O.S.T.

Depuis le début des années soixante, une série de signes viennent indiquer une intensification de la résistance à l'O.S.T.: recrudescence de l'absentéisme et du turnover, augmentation du taux des retouches et baisse de la productivité, difficultés d'embauchage. Il est difficile d'évaluer l'impact de ces phénomènes avec exactitude, phénomènes qui, sans être nouveaux, ont atteint un seuil critique pour le management capitaliste.

On trouve peu de données précises sur l'ampleur de ces résistances chez les auteurs qui se sont penchés sur la crise actuelle de l'organisation du travail. Mais quand on sait que Volvo, pour faire face au problème de l'absentéisme, doit constamment avoir en réserve 7% de sa

---

13 J. Mire, "Improving Working Life - The Role of European Unions" in Monthly Labor Review, 1974, vol. 97, no 9, pp. 3-11.

14 L.K. Taylor, "Worker Participation in Sweden", in Industrial and Commercial Training, 1973, vol. 5, pp. 6-15.

main-d'oeuvre globale[15], que l'absentéisme dépasse 10% le lundi et le vendredi sur les chaînes de montage de Détroit, qu'on y est obligé de rappeler des lignes entières[16], que le turnover atteint 46% par année à l'usine Volvo de Gothenburg[17], qu'une compagnie comme l'A.T. & T. doit effectuer plus d'un million d'entrevues par année pour pourvoir ses postes vacants[18], on comprend mieux pourquoi le management est prêt à expérimenter les nouvelles techniques d'organisation suggérées par les travaux récents sur la motivation.

Surtout, qu'à ces pressions économiques s'ajoute la crainte que cette résistance aux conditions de travail, le plus souvent individuelle et, à tout le moins, diffuse, s'organise et donne lieu à de sérieux affrontements. Déjà l'augmentation du nombre de grèves sauvages au cours des dernières années et les grands mouvements de grève de la fin des années soixante, comme l'automne chaud d'Italie en 1969, indiquent que la colère des ouvriers, face aux conditions dans lesquelles ils travaillent, risque de déboucher sur une action collective qui entraînerait, à la limite, une contestation plus en profondeur des rapports que sous-tend l'O.S.T.

Sur le plan syndical, il est de plus en plus fréquent de voir des ouvriers rejeter les conventions collectives négociées par leur

---

15 L.K. Taylor, opus cit.

16 J. Gooding, "Blue-Collar blues on the Assembly line", in Fortune, 1970 vol. 82, pp. 69-71 et pp. 112-117.

17 L.K. Taylor, opus cit.

18 R.N. Ford, Motivation through the work itself, éd. A.M.A., N.Y. 1969, 267 p.

exécutif. Souvent la base met alors de l'avant des revendications touchant le travail lui-même, obligeant ainsi leurs directions à tenir compte de ces revendications[19]. On constate que, même si les revendications salariales occupent encore la première place, le problème de l'humanisation du travail devient un enjeu important dans les luttes ouvrières.

1.3.2 Facteurs expliquant la résistance accrue des travailleurs

Comment expliquer ces résistances accrues à l'organisation du travail? Certains en voient la cause dans les contradictions du néo-capitalisme, l'expliquent par les effets contradictoires de la révolution bourgeoise. Ainsi Jacques Grand'Maison[20] affirme que la réforme de l'enseignement a formé une jeunesse chez qui le goût de l'initiative, l'imagination ont été félicités. Le carcan rigide du travail industriel est pour elle difficile à supporter. Céline St-Pierre[21] va plus loin: l'accessibilité à l'enseignement technique et professionnel a produit des travailleurs ayant des éléments embryonnaires d'une conscience leur permettant d'exprimer des revendications menaçantes pour le capital.

L'ensemble des analystes s'entendent pour dire que l'instruction plus élaborée que reçoivent les jeunes détermine des aspirations plus élevées quant au travail. Ainsi, sans y voir de relation de cause à effet, peut-on signaler que c'est dans les pays où l'on consacre le

---

19 J. Mire, opus cit.

20 J. Grand'Maison, Des milieux de travail à réinventer, éd. Presses de l'Université de Montréal, 1975, 254 p.

21 C. St-Pierre, "Subdiviser l'homme...", in Chroniques, 1975, janvier 32-37.

plus de ressources à l'éducation que le problème de l'organisation du travail se pose avec le plus d'acuité (par exemple, la Suède).

Une seconde cause évoquée pour expliquer la moins grande tolérance des ouvriers à leurs conditions de travail tient à l'augmentation des revenus ouvriers, résultat des luttes incessantes menées par les organisations ouvrières. La sécurité économique relativement plus grande des travailleurs rend intolérables des conditions qui, autrefois, étaient subies ou, vu autrement, la satisfaction des besoins primaires (manger, se loger, etc.) permet à des besoins d'ordre supérieur de s'exprimer (comme le besoin de réalisation de soi...)[22].

A ces causes s'ajoute, pour Tchobanian, une déterioration relative des conditions de travail. Si le travail est moins exigeant physiquement, l'intensification des cadences le rend plus difficile à supporter. La diminution de la journée de travail a eu en contrepartie, dans les centres urbains, l'augmentation du temps de transport de la maison à l'usine. La persistance de conditions médiocres d'hygiène et de sécurité apparaissent anachroniques face au confort de la vie moderne[23].

A un niveau plus global, la résistance à l'O.S.T. va de pair avec une contestation générale des hiérarchies, conséquence probable d'une élévation de la conscience face à un système social qui est

---

22 A.H. Maslow, Motivation and Personality, éd. Harper and Row, New-York, 1954, 411 p.

23 R. Tchobanian, "Les syndicats et l'humanisation du travail", in Revue Internationale du Travail, B.I.T., 1975, vol. III, no 3, pp. 215-234

de plus en plus obligé de mettre à jour ses contradictions pour se reproduire.

1.3.3 Facteurs techniques et économiques favorisant l'introduction de nouveaux modes d'organisation

S'il est vrai que le management capitaliste expérimente de nouvelles formes d'organisation du travail, sous la pression d'un ensemble de phénomènes, et cela pour des raisons à la fois économiques (conséquences des résistances sur les profits) et politiques (craintes d'une constestation globale des rapports sociaux), il faut aussi convenir que ces phénomènes ne suffisent pas à expliquer à eux seuls les réformes apportées à l'organisation du travail. Le développement de la technique facilite ou appelle ces réformes. De même, des facteurs économiques divers exigent une telle réorganisation du travail.

Ainsi le développement de la technique rend possible l'introduction du contrôle de la qualité dans la tâche de l'ouvrier sur la chaîne: l'apparition d'appareils composés de plusieurs parties fonctionnellement indépendantes permet de tester chaque partie avant que l'ensemble du produit soit terminé[24]. De même, l'introduction de moyens de manutention plus perfectionnés crée des possibilités de réorganisation du travail (l'introduction de stocks tampons, l'affectation par sous-groupes, etc.). Sous cet angle, la recomposition des tâches n'apparaît être "qu'une adaptation sur la base de nouveaux moyens de manutention du Fordisme"[25].

---

24 F. Novara, "L'élargissement des tâches à la compagnie Olivetti" in Revue Internationale du Travail, B.I.T., 1973, octobre, pp. 297-309.

25 C. Palloix, opus cit., p. 59.

L'approche socio-technique, elle, va jusqu'à prétendre que le passage à une technologie plus avancée facilite l'évolution du travail vers des formes plus autonomes. C'est, selon elle, dans le cas d'une mécanisation partielle que la tendance à la spécialisation et à une gestion de type coercitif est la plus forte[26]. Ainsi, J.C. Taylor fait état d'une étude menée dans une raffinerie anglaise[27] où divers types de technologies coexistaient. De cette étude ressort que les modifications du travail sont plus facilement introduites dans les groupes utilisant une technologie avancée (travail automatisé) que dans les groupes travaillant avec une technologie plus traditionnelle. Par-delà les possibilités qu'une technologie avancée ouvre, l'auteur insiste sur les effets de "dégel" que permet le changement technologique, "dégel" qui se traduit par une liberté plus grande dans la recherche de solutions organisationnelles.

Le développement de la technique commande parfois une évolution de l'organisation du travail. Son rythme extrêmement rapide demande de fréquentes modifications du processus de production, parfois même, avant qu'un produit ne soit terminé, mettant les industries de pointe sur la piste de formules d'organisation moins rigides que celle que l'O.S.T. propose.

Sur le plan économique, outre le besoin de régler les problèmes créés par les résistances ouvrières, l'instabilité des marchés, qui demande de fréquentes compressions ou augmentations de la production, ap-

---

26 E.L. Trist, G.W. Higgin et alii, Organizational Choice, éd. Tavistock Institute, Londres, 1963.

27 J.C. Taylor, "Some Effects of Technology in Organizational Change" in Human Relations, 1971, vol. 24, no 2, pp. 105-123.

pelle une organisation plus souple. La production par petites sous-unités facilite le contrôle du niveau de la production. Si la demande augmente, on multiplie le nombre de sous-unités, si elle diminue, on réduit ce nombre. Le modèle traditionnel aurait obligé l'arrêt complet de la chaîne[28].

La lutte farouche que se livrent les grandes firmes capitalistes les oblige à tenter de réduire leurs frais en main-d'oeuvre indirecte: ce que permet la restructuration des tâches. Le personnel affecté au contrôle de la qualité peut être réduit dans de fortes proportions. De même, la restructuration des tâches se traduit par une compression des niveaux hiérarchiques. Le personnel de supervision sans compétence technique voit son rôle remis en question.

Sur un plan plus général, l'industrialisation du Tiers-Monde rend et rendra plus difficile le recours à une main-d'oeuvre étrangère et crée la nécessité de rendre le travail plus attrayant pour surmonter les problèmes d'embauchage[29]. Le développement industriel du Tiers-Monde témoigne du procès d'internationalisation de la division du travail: les industries demandant une main-d'oeuvre non qualifiée sont exportées dans les pays sous-développés, les centres impérialistes se réservant la conception et les opérations délicates[30]. La restructuration du travail des ouvriers des pays avancés est compatible avec la logique d'un tel procès.

---

28 F. Novara, opus cit.

29 J. Carpentier, opus cit.

30 C. Palloix, opus cit.

CHAPITRE II

LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

2.1 Contenu du travail et satisfaction

2.1.1 Les études récentes sur la satisfaction au travail

Les expériences de réorganisation du travail s'appuient sur les travaux de deux courants des sciences humaines: les études sur la satisfaction du travail et l'approche socio-technique. Pour le premier courant, les recherches, faites depuis une quinzaine d'années pour tenter de cerner les facteurs de satisfaction qui déterminent la motivation, démontrent que, contrairement à ce que pensaient Taylor et les penseurs du mouvement des relations humaines, ce n'est ni le salaire, ni l'environnement du travail qui détermine la satisfaction mais plutôt le contenu du travail lui-même.

Une de ces études classiques sur la satisfaction est celle que Walker et Guest menèrent dans une usine automobile aux Etats-Unis[1]. Dans cette usine, les travailleurs étaient relativement bien payés et leurs conditions de travail (environnement) étaient excellentes comparées aux conditions générales de l'industrie. Pourtant les chercheurs découvrirent un fort sentiment d'insatisfaction chez les travailleurs, insatisfaction liée au caractère répétitif de leurs tâches et à l'absence de liberté

---

1 C.R. Walker, R.H. Guest, Man on the Assembly Line, éd. Harvard University Press, 1952, 180 p.

dans leur rythme de travail. Ils établirent même une corrélation entre le degré de variété des différents emplois et l'intérêt au travail.

Depuis, d'autres recherches ont corroboré ce lien entre la satisfaction et le contenu du travail. La plus importante de ces recherches est probablement celle de Sheppard et de Herrick[2], à la fois par l'ampleur de l'échantillon des travailleurs qu'elle étudiait et parce que les corrélations établies ont été contrôlées avec soin. L'une des constatations importantes de cette étude, c'est que les travailleurs eux-mêmes accordent plus d'importance au contenu de leur travail qu'au salaire. En effet, à une question qui demandait aux travailleurs de classer un certain nombre d'items selon leur importance, le salaire n'occupait en moyenne que la cinquième place, les quatre premiers items concernant le travail lui-même. D'autre part, ils établirent une forte corrélation entre la satisfaction et le contenu de la tâche ("high" ou "low task level"), corrélation qui se maintenait même quand elle était contrôlée par le niveau des salaires ou la sécurité d'emploi.

E.E. Lawler exprime bien la théorie sur la motivation, inhérente à cette approche. Pour lui, la motivation est déterminée par la probabilité (telle qu'évaluée subjectivement) que les efforts d'un individu se traduisent par une récompense qu'il valorise. Il distingue deux types de récompenses: 1) récompenses extrinsèques fournies par d'autres et liées à la satisfaction de besoins primaires; 2) récompenses intrinsè-

---

2 H.L. Sheppard, N.O. Herrick, Where have all the Robots Gone?, éd. Free Press, New-York, 1972, 222 p.

ques venant du travail et liées aux besoins "d'ordre supérieur". Le second type de récompenses fera d'excellents motivateurs, selon Lawler, car la probabilité entre "effort" et "récompense" est plus claire dans ce cas.

C'est à partir du contenu de son travail que le travailleur évalue les chances que son application à l'ouvrage puisse lui permettre de satisfaire ses besoins "d'ordre supérieur": "It is precisely because changes in job content can affect the relationship between performance and the perception of intrinsically rewarding outcomes that it can have a strong influence on motivation and performance"[3].

F. Herzberg, le plus connu des théoriciens de ce groupe, distingue lui aussi entre facteurs extrinsèques de non-satisfaction et facteurs intrinsèques de satisfaction[4]. Fortement influencé par les travaux de Maslow[5] (comme tout ce courant d'ailleurs), il affirme que non-satisfaction et satisfaction impliquent des besoins différents: la non-satisfaction est liée aux besoins qui tiennent à la nature animale de l'homme; la satisfaction aux besoins qui tiennent à la spécificité de l'homme: sa capacité de produire et, à travers sa production, de se développer psychologiquement. Pour Herzberg, les stimuli aux besoins biologiques (d'éviter la souffrance...) se trouvent dans l'environnement du travail, les stimuli aux besoins de développement sont les tâches qui permettent ce développement.

---

3 E.E. Lawler, "Job Design and Employee Motivation" in Personnel Psychology, 1969, vol. 22, p. 429.

4 F. Herzberg, "One More Time: How do you Motivate your Employee", in Harvard Business Review, 1968, vol. 46, no 1.

5 A.H. Maslow, opus cit.

Il y a donc des facteurs extrinsèques au travail (facteur d'hygiène) qui peuvent contribuer à l'insatisfaction (à la non-satisfaction) des travaileurs. Parmi ces facteurs, Herzberg inclut les politiques de la compagnie, l'administration, la supervision, les relations interpersonnelles, les conditions de travail, les salaires, la sécurité. D'autre part, il y a des facteurs de développement ou motivateurs intrinsèques au travail comme l'accomplissement, le feed-back, le travail lui-même, la responsabilité et l'avancement.

Les techniques antérieures de gestion avaient essayé de susciter la motivation en jouant sur les facteurs d'hygiène. Le nouveau mouvement voudra, lui, accroître la motivation en modifiant le contenu du travail. Ces théories ont permis de justifier le recours à l'élargissement et à l'enrichissement des tâches, deux techniques souvent confondues dans la réalité.

2.1.2 L'élargissement et l'enrichissement des tâches

L'élargissement vise, en premier lieu, à accroître le champ technique du travail, l'élargissement vertical en ajoutant aux tâches d'exécution, des tâches de préparation, d'organisation, de réglage ou de contrôle. L'enrichissement du travail veut, quant à lui, permettre l'avènement d'une tâche globale: il s'agit de restituer au contenu du travail, la globalité perdue par suite de la division du travail[6]. Une tâche en-

---

6 J. Carpentier, opus cit.

richie est une tâche qui résume le cycle planification-exécution-contrôle[7].

Concrètement, l'élargissement horizontal du travail peut se traduire par l'allongement du cycle de travail et par une plus grande variété dans les tâches à accomplir. L'élargissement vertical du travail consiste à introduire dans la tâche de l'ouvrier des tâches auparavant extérieures à la production comme telle, comme des tâches de contrôle de la qualité ou d'entretien des machines. La plupart du temps, l'élargissement vertical et horizontal sont couplés créant des postes qui sont alors très près des postes enrichis. En effet, l'enrichissement du travail consiste à confier au travailleur la responsabilité d'un ensemble de tâches qui constitue un tout, lui permettant ainsi de s'identifier à sa production. Si on prend pour exemple l'assemblage d'une chaise, sous le mode d'organisation traditionnel la contribution du travailleur pouvait se limiter à la pose du siège, en situation de travail enrichi il assemblera toute la chaise, pouvant ainsi évaluer la qualité de son travail.

2.1.3 L'approche socio-technique et les groupes autonomes ou semi-autonomes de production

Alors que le courant précédent s'intéresse au "Job Content", l'approche socio-technique se centre autour du "Work Role"[8]: s'intéressant aux attitudes des travailleurs face à leur travail, au type de rapports qu'ils

---

7 S.M. Meyers, "Every Employee a Manager" in California Management Review, 1968, vol. 10, printemps, pp. 9-20.

8 L.E. Davis, J.C. Taylor, The Design of Jobs (Introduction), éd. Penguin Book, Londres, 1972, pp. 9-26.

entretiennent entre eux et avec la direction, etc.[9] et cela dans le but de trouver le type d'organisation sociale optimal en regard des exigences de la technologie.

Pour l'approche socio-technique, la tendance de l'O.S.T. à prendre pour acquis les impératifs techniques, à vouloir adapter l'homme à la machine à tout prix a conduit à une parcellisation exagérée du travail. Pour cette approche, on ne saurait parler d'efficacité optimale de l'entreprise sans tenir compte des exigences à la fois du sous-système technique et du sous-système social qui constituent l'entreprise. Plus précisément, cette approche prend comme objet les rapports qui existent entre le sous-système technique et la sous-système social:

> "The coexistence of a social and a technical system involve a coupling of two part-systems, each independently governed by its own laws, toward a common goal. As the contributions of these systems are essentially complementary, special attention must be paid to the interdependencies between them"[10].

L'étude des effets dérivés du changement technologique sur les sous-système social convainquit cette école que le passage à une technologie avancée était compatible avec et demandait même une évolution du travail vers des formes plus autonomes. D'autre part, les exigences sociales vont aussi dans le sens de cette autonomie. Les tenants de cette approche affirment que le travail doit être le lieu de la participation sociale de l'individu, que ce n'est qu'au travail que l'individu peut établir des rapports sociaux satisfaisants: d'où les groupes autonomes pour une véritable démocratie industrielle[11].

---

9 E.L. Trist, G.W. Higgin et alii, opus cit.

10 P.H. Engelstad, opus cit., p. 331

11 R. Tchobanian, opus cit.

Les groupes autonomes ou, plus justement, les groupes semi-autonomes de production représentent les audaces extrêmes du management capitaliste pour faire face aux problèmes que pose l'O.S.T. Empruntant aux techniques décrites auparavant, ce nouveau mode d'organisation veut confier aux groupes de travailleurs la responsabilité plus ou moins entière de la production: le groupe étant responsable de l'allocation des tâches, de l'utilisation du temps, participant à la discussion des résultats escomptés et des méthodes, choisissant son leader et parfois même les membres qui le compose. Le plus souvent dans ces groupes, la polyvalence est encouragée et les travailleurs payés, pour une bonne part, sous la forme d'une prime collective.

2.2 Impact des expériences

2.2.1 Importance numérique et distribution selon les pays

Malgré le succès économique qu'ont remporté plusieurs expériences-pilotes et malgré l'intérêt marqué pour ces expériences dans la littérature sur le travail, les expériences de réorganisation du travail restent peu nombreuses et très partielles. Cette situation peut s'expliquer en partie par l'ampleur toute récente du débat sur l'humanisation du travail et par la nouveauté des expériences en ce domaine.

On constate une forte inégalité de distribution des expériences selon les pays: Les Etats-Unis et les pays scandinaves étant ceux où l'on retrouve le plus d'expériences. Aux Etats-Unis, un bon nom-

bre de firmes, parmi les plus importantes, sont actives dans le domaine de l'expérimentation de nouvelles techniques d'organisation du travail.

C'est toutefois en Scandinavie que l'on compte le plus d'expériences. C'est là aussi où les réformes de l'organisation du travail ont été poussées le plus loin, là où les groupes autonomes ont été le plus utilisés. Pour citer quelques chiffres, disons qu'en 1973, et les expériences n'ont cessé de se multiplier depuis, 150 entreprises en Suède, 40 en Norvège[12], étaient impliquées dans des efforts de restructuration du travail. Sans doute, le cadre politique de la social-démocratie et la forme particulière que prennent les relations industrielles en ces pays, favorisent-ils le mouvement de restructuration du travail. Mais, là aussi, la prudence est de règle et les dirigeants de Volvo, "la compagnie la plus impliquée dans la restructuration du travail", insistent sur le caractère expérimental de leurs tentatives[13].

Dans les autres pays capitalistes avancés, le mouvement de restructuration du travail est plus récent et il n'existe pas de données précises permettant d'évaluer quantitativement les efforts pour réformer le travail. Au Québec, le nombre d'expériences de réorganisation du travail ne dépasse pas la quinzaine*.

---

12 J. Carpentier, opus cit.

13 L.K. Taylor, opus cit.

* C'est ce que nous permet d'affirmer l'inventaire sommaire des expériences québécoises en ce domaine que nous avons dressé au cours de nos recherches. Le caractère sommaire de cet inventaire tient au fait qu'il n'est pas le résultat d'une enquête directe auprès des entreprises mais plutôt le résultat d'une série de consultations auprès d'informateurs-clés tant au niveau syndical qu'au niveau des organisations patronales et des chercheurs dans le domaine du travail.

2.2.2 Types d'entreprises impliquées

On peut distinguer deux types principaux d'entreprises engagées dans la restructuration du travail. D'abord, il y a des entreprises en difficulté, entreprises où la nécessité d'augmenter la productivité et de diminuer le personnel non-productif est étroitement liée à la survie. Dans ces entreprises en crise, des nouvelles formes d'organisation du travail sont parfois expérimentées. Mais, dans ces cas, la restructuration du travail n'est souvent que la conséquence de bouleversements bien plus importants au niveau de la gestion.

Pour faire face à leurs problèmes, les dirigeants de ces entreprises sont amenés à s'assurer la participation financière des ouvriers, à envisager des formes de cogestion. Parfois même, face à la fermeture des entreprises qui leur fournissaient leur gagne-pain, des ouvriers prennent en main leur entreprise. Des expériences nouvelles d'organisation du travail sont alors menées dans le cadre de tentatives d'autogestion. (Le cas de Tricofil illustre bien cette dernière condition).

Toutefois, le plus souvent, les nouvelles techniques d'organisation du travail sont expérimentées par de grosses firmes, ayant des marges de profit très bonnes et pouvant absorber les coûts d'un éventuel échec. Généralement, il s'agit d'entreprises utilisant une technologie avancée, où le travail est extrêmement répétitif et qui emploient une main-d'oeuvre relativement aisée[14].

---

14 P. Bernoux, J. Ruffier, Les groupes semi-autonomes de production, in Sociologie du Travail, 1974, no. 4, pp. 383-401

Deux secteurs de l'industrie se sont particulièrement intéressés aux techniques nouvelles d'organisation du travail et cela pour des raisons différentes. D'abord, il y a l'industrie électronique qui, de par son développement, exigeait des formules souples d'organisation. Certains croient aussi que cette industrie offre le champ idéal pour la restructuration du travail: malgré l'emploi de plus en plus répandu de machines-robots, l'ouvrier garde encore, dans cette industrie, un rôle important dans l'assemblage des produits et a surtout recours, pour son travail, à des petits outils portatifs. Les problèmes techniques liés à la restructuration s'en trouvent réduits[15].

D'autre part, il y a l'industrie automobile, particulièrement en Europe[16]. Ici, il faut faire appel à un autre ordre de raisons pour expliquer le recours aux nouvelles techniques d'organisation. Le travail dans l'industrie automobile est caractéristique du travail dévalorisé et extrêmement parcellisé qu'ont développé Taylorisme et Fordisme. Ce n'est pas par hasard si cette industrie était la branche de l'industrie où les phénomènes de résistance se manifestèrent avec le plus de netteté. Pour donner quelques exemples, disons que les cycles de travail dans l'industrie automobile étaient parmi les plus courts, que cette industrie est la branche où l'on constatait le plus fort turn-over[17].

---

15 R.S. Reichmann, Limitations in the Application of Job Enrichment, texte ronéo, conférence, 20 p.

16 R. Weil, "Formes nouvelles d'organisation du travail dans l'industrie automobile européenne" in Sociologie du Travail, 1976, no. 1, pp. 15-35.

17 C.R. Walker, R.H. Guest

Si le mouvement de réforme du travail n'a encore touché qu'un nombre restreint d'entreprises, même dans les entreprises où on expérimente les nouvelles techniques, ces tentatives n'impliquent qu'une faible proportion de travailleurs. De plus, souvent la réalité des expériences est en-deçà du discours qui les entoure.

Ce discours est en grande partie idéologique: les firmes engagées dans de telles expériences voulant signifier leur position d'avant-garde et leur intérêt pour l'humanisation du travail face aux aspirations grandissantes pour un travail plus intéressant et aux critiques de plus en plus acerbes sur les conditions de travail prévalant dans l'industrie.

Le nombre restreint d'expériences de réorganisation n'enlève nullement d'intérêt au problème de la réorganisation du travail. D'abord ce nombre croît sans cesse. Ensuite, par-delà ces pratiques patronales développées pour faire face aux problèmes créés par l'O.S.T., se pose le problème de l'humanisation du travail: comment les sociétés modernes pourront-elles répondre aux aspirations légitimes des travailleurs pour un travail plus humain?

2.2.3 Obstacles à la réorganisation du travail

Regardons, en premier lieu, quels sont les obstacles à la réorganisation du travail. Pour expliquer que les expériences de réorganisation du travail restent aussi limitées en nombre, et en nombre de travailleurs impliqués, on fait souvent état des coûts, parfois élevés, de modification des installations techniques qu'impose une réorganisation du travail. La technologie est un produit social (quoi qu'en pensent ceux qui

croient que c'est elle qui détermine les formes d'organisation), les systèmes de convoyeurs développés par l'industrie l'ont été en fonction des exigences de l'O.S.T.. De même, les machines ont été conçues en fonction de cette organisation rigide. Une restructuration du travail qui va dans le sens d'une plus grande autonomie des travailleurs demande de nouveaux types de convoyeurs, des instruments plus mobiles, un agencement différent des machines. Les coûts élevés de telles modifications expliquent que, souvent, les tentatives de restructuration du travail coïncident avec l'introduction de nouvelles installations[18].

Pour toute une catégorie d'analystes, les limites imposées par la technologie existante les incitent à croire que seul le progrès de la technologie permettra de régler les problèmes du travail, en éliminant les tâches répétitives[19]. Pour ces derniers, l'automatisation est la solution-miracle, les tâches répétitives étant la conséquence triste, peut-être, mais inévitable des insuffisances de la technique actuelle.

Ce qu'ils oublient de considérer, sciemment ou non, c'est que l'automatisation n'est introduite que lorsqu'elle sert la logique économique du système (autrement dit lorsqu'elle permet une augmentation des profits). D'autre part, le développement technologique crée des nouvelles catégories de travailleurs déqualifiés. Ainsi, le recours

---

18 C. Durand, "Les politiques patronales d'enrichissement des tâches, in Sociologie du Travail, 1974, no. 4, pp. 358-373.

19 S.A. Leviton, W.B. Johnston, "Job Redesign, Reform, Enrichment, Exploring the Limitations", in Monthly Labor Review, 1973, vol. 96, no. 7, pp. 35-41.

aux ordinateurs a généré des légions de perforatrices et de préposées aux écrans cathodiques dont le travail est aussi répétitif que n'importe quelle tâche sur les chaînes de montage.

Par ailleurs, ces analystes soulignent, à juste titre, les problèmes particuliers que posent, à la restructuration, les industries de transformation. Dans ces industries à processus continu, l'importance de l'équipement, la quantité de matière en circulation leur apparaissent empêcher tout réaménagement du travail, le contenu de celui-ci étant entièrement déterminé par les machines[20].

A ces limites, souligne Reichmann, s'ajoutent celles qu'impose la nature du produit ou son utilisation future[21]. Il donne l'exemple de l'industrie aréonautique, où pour des raisons de sécurité d'un autre ordre, l'autonomie des travailleurs est impensable ou encore le cas des centrales thermo-nucléaires, où les dangers de prolifération, amènent le développement d'une organisation quasi-militaire*.

---

20 G.W. Anderson, "The Impact of Technology on Job Enrichment", in Personnel, 1970, vol. 47, no. 5, pp. 29-37.

21 R.S. Reichmann, opus cit.

* A ce sujet, il serait bon de lire le reportage angoissant que Michel Bosquet consacre à la question du nucléaire[22]: reportage qui met en relief la nécessité de la critique non seulement de comment l'on produit (organisation du travail) mais aussi de ce que l'on produit, critique qui mène à celle, fondamentale, des finalités de la production.

22 M. Bosquet, "La dictature du plutonium", in Le Nouvel Observateur, 1976, no. 607, pp. 32-36.

Les attitudes des divers groupes sociaux au sein de l'entreprise font aussi obstacle à la réorganisation du travail. Les tentatives de réforme se heurtent souvent à l'hostilité des bureaux des méthodes: produits de l'O.S.T., ces bureaux sentent leur rôle contesté par les formes nouvelles. Les contremaîtres, les moins qualifiés techniquement, sont aussi rétifs, les nouveaux modes d'organisation remettant directement en cause leur fonction strictement policière[23].

Les ouvriers sont aussi méfiants, échaudés par d'autres tentatives supposément pour humaniser le travail, insécures devant la nécessité de formation et d'adaptation que demandent des tâches plus complexes, insécurité qu'on a souvent assimilée à un refus du travail complexe. Dans l'accomplissement de sa tâche parcellaire, l'ouvrier développait un certain nombre de trucs qui lui permettaient de mieux suivre la cadence, de fournir le moins d'attention possible à son travail. L'extension de sa tâche l'oblige, dans un premier temps du moins, à plus d'efforts pour atteindre la cadence. Pour les plus anciens, l'instauration de nouveaux modes d'organisation peut signifier la perte de privilèges chèrement acquis[24].

Quant à la méfiance et à l'hostilité des syndicats face à ces expériences elles s'expliquent à la fois par la crainte de l'intégration - que ces nouvelles formes ne soient "que la dernière invention pour obtenir l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise, leur

---

23 C.Durand, opus cit.

24 R.S. Reichmann, opus cit.

auto-exploitation par le biais de "l'intérêt au travail"[25] et par l'obligation que la restructuration du travail crée d'une révision des liens du syndicat avec sa base et de son action*.

Mais la cause la plus importante de la prudence avec laquelle on innove dans le domaine de l'organisation du travail, reste la méfiance qu'entretient le patronat face à ses propres expériences, la crainte qu'il a de voir son pouvoir effrité. Il semble que la restructuration du travail soit porteuse d'une dynamique interne qui oblige à la pousser plus loin pour que ses effets se maintiennent[26].

Une juste compréhension de ces craintes renvoie au rôle que joue l'O.S.T. dans la reproduction des rapports sociaux: rapports entre dominants et dominés fondés sur la place qu'occupent les agents dans les rapports de travail (ou rapports de production). La parcellisation du travail a permis, nous l'avons souligné, de garantir le rôle d'organisateur du travail à la bourgeoisie et ainsi de justifier l'appropriation capitaliste. A cette parcellisation du travail correspond une non-collaboration entre les travailleurs, qui vivent individuellement leur relation avec l'entreprise, non-collaboration qui empêche un contrôle collectif possible des ouvriers sur la production[27].

---

25 A. Borzeix, "Une expérience de réorganisation du travail", in Economie et Humanisme, 1976, janvier, p. 36

* Un chapitre subséquent traitera plus en profondeur des implications pour le syndicalisme des nouvelles formes d'organisation du travail. Aussi nous ne développerons pas plus avant maintenant.

26 C.Durand, opus cit.

27 D. Chave, "Néo-Taylorisme ou autonomie ouvrière? Réflexion sur trois expériences de réorganisation du travail", in Sociologie du Travail, 1976, no. 1, pp. 3-14.

Pour éviter que les résistances actuelles ne se traduisent en un refus de travailler, le management capitaliste est amené à redonner aux travailleurs un certain contrôle sur leur travail, à travers des expériences qui redonnent accès aux travailleurs à un savoir dont ils avaient été exclus. Le management reste craintif car il sent qu'il met en branle un processus qu'il n'est peut-être pas capable de contrôler, qu'il utilise une arme à double-tranchant.

Les expériences de groupes autonomes, par exemple, peuvent difficilement être autrement que partielles: car si la solidarité de ces groupes est, dans le cas d'expériences partielles, au service de la compétition avec les autres groupes de l'usine, qu'arriverait-il si l'ensemble des travailleurs d'une entreprise se trouvait en situation de travail autonome? Le risque de développement d'un contrôle collectif des travailleurs sur la production s'accroîtrait de beaucoup et aussi la possibilité d'une prise de conscience des limites de ce contrôle et d'une contestation plus en profondeur des rapports de production capitalistes.

CHAPITRE III

LES EXPERIENCES DE RESTRUCTURATION DU TRAVAIL: RESULTATS ET IMPLICATIONS

3.1 Réduction des phénomènes de résistance et satisfaction

La discussion des résultats sur la satisfaction et la performance occupe une grande place dans la littérature, étant donnés les objectifs poursuivis par les techniques nouvelles d'organisation du travail. En ce qui concerne l'élargissement horizontal des tâches, partisans et critiques de la restructuration du travail s'entendent pour dire que regrouper un ensemble de tâches de même niveau ne suffit pas à susciter la motivation: additionner plusieurs tâches abrutissantes ne transforme pas le travail en une action épanouissante[1].

D'autant plus que, souvent, ce type de réaménagement des tâches se traduit par un faible allongement du cycle de travail et débouche sur un travail aussi routinier. Une enquête, faite par Kilbridge auprès de travailleurs affectés au montage de téléviseurs[2], indique bien que les travailleurs ne sont pas favorables à ce type d'élargissement: interrogés à savoir s'ils préféraient monter 400 ou 200 téléviseurs par jour, ce qui dans le second cas signifiait un élargissement du travail faisant passer le cycle de travail d'une à deux minutes en moyenne, 50% préféraient des tâches simples et seulement 12% des tâches élargies.

Kilbridge conclut à l'absence d'une aspiration des travailleurs pour un travail plus varié. Tout en avouant que sa définition

---

1 J.P. Dumont, La fin des O.S., éd. Mercure de France, Paris.

2 M.D. Kilbridge, "Do Workers Prefer Larger Jobs?", in Personnel, 1960 vol. 37, pp. 45-48.

de la variété peut être critiquée à plusieurs niveaux, il faut reconnaître que même les partisans du réaménagement du travail soutiennent que de tels réaménagements des tâches ne sont pas la solution aux problèmes de motivation[3].

Les résultats de l'élargissement vertical et de l'enrichissement des tâches sont d'abord évalués en fonction des réductions des phénomènes de résistance qu'ils permettent. Les études, citées à l'appui de la réorganisation du travail, insistent sur l'amélioration de la qualité, sur la baisse du taux d'absentéisme et de turnover découlant des tentatives de restructuration du travail[4]. De là, on extrapole que ces résultats sont la conséquence d'une amélioration de la satisfaction des travailleurs.

L'amélioration de la qualité du travail est le résultat le plus souligné de la restructuration des tâches. Pour Lawler, cette constatation est conforme à la logique sous-jacente à la restructuration. La qualité du travail est nécessaire pour que l'individu puisse trouver des satisfactions intrinsèques à son travail. Ainsi, sur dix études de cas d'élargissement, à la fois vertical et horizontal, du travail qu'il recense, toutes concluent à l'amélioration de la qualité alors que seulement quatre soutiennent que l'élargissement améliore la productivité[5].

---

3 F. Herzberg, opus cit.

4 W.J. Paul, K.B. Robertson, F. Herzberg, "Job Enrichment Pays Off", in Design of Jobs, L.E. Davis, J.C. Taylor, éd. Penguin Books, 1972 pp. 247-263.

5 E.E. Lawler, opus cit.

Par ailleurs, on conteste parfois que ces améliorations de la qualité soient la conséquence d'une satisfaction et d'une motivation accrues des travailleurs. On allègue que l'amélioration de la qualité tient plutôt au changement dans le processus technique qui accompagne le réaménagement des tâches (la vérification immédiate du travail)[6].

Quant aux attitudes, il semble que, contrairement aux attentes, elles se modifient plus lentement. D'ailleurs, Paul, Robertson et Herzberg indiquent que c'est là où les expériences ont duré le plus longtemps que les résultats sur la satisfaction ont été les plus probants[7]. D'autre part, il semble que l'amélioration du contenu du travail ne suffise pas à assurer la satisfaction: il y a nécessité pour favoriser le succès des expériences, d'améliorer les facteurs extrinsèques (comme les salaires) parallèlement aux efforts pour valoriser le contenu du travail[8]. De même, les effets de la réorganisation du travail ont tendance à s'atténuer, à la longue, si cette réorganisation n'est pas poussée plus loin[9].

---

6 C.L. Hulin, M.R. Blood, "Job Enlargement, Individual Differences and Worker Responses", in Psychological Bulletin, 1968, vol. 69, pp.44-55.

7 W.J. Paul, K.B. Robertson, F. Herzberg, opus cit.

8 C. Durand, opus cit.

9 R.N. Ford, opus cit.

3.1.1 La critique d'un courant psychosociologique: socialisation et valorisation du travail

Pour un fort courant de la littérature, d'approche psychosociologique, la restructuration du travail ne peut prétendre améliorer la motivation de l'ensemble des travailleurs, étant donné l'existence d'attitudes diverses à l'égard du travail. Plusieurs de ces études s'appuient sur les travaux de Turner et de Lawrence[10]. Ces chercheurs découvrirent des attitudes différentes face à la variété du travail chez les travailleurs du milieu urbain (City predisposition) et chez les travailleurs du milieu semi-urbain ou rural (Town predisposition). Alors que chez les premiers, ils établissent une corrélation négative entre la complexité du travail et la satisfaction, chez les derniers, cette corrélation est positive.

Même si Turner et Lawrence mettaient en garde contre une interprétention abusive de ces résultats, les diverses attitudes renvoyant au même besoin des travailleurs de contrôler leur situation de travail, et même s'ils soulignaient que les travailleurs du milieu urbain ne répondaient négativement qu'à certaines caractéristiques du travail complexe (à la variété et non à l'autonomie), tout un groupe d'analystes soutiennent que la restructuration du travail n'est applicable

---

10 A.N. Turner, R.R. Lawrence, Industrial Jobs and the Worker, éd. Harvard University Press, 1966.

qu'à certains segments de la main-d'oeuvre: cols bleus des petites villes, cols blancs.

De plus, pour eux, la valeur attachée au contenu du travail par les promoteurs de la restructuration des tâches est fortement influencée par leur propre situation: l'importance qu'ils accordent au travail étant liée à leur situation de travailleurs intellectuels[11]. Leur participation aux valeurs de la classe moyenne (reconnaissance d'une valeur en soi du travail) biaise leurs jugements sur les aspirations des travailleurs[12].

Ces critiques de la restructuration des tâches affirment, quant à eux, que, pour une majorité d'ouvriers, le travail n'a qu'une valeur instrumentale. Pour fonder cette affirmation, ils s'appuient sur des enquêtes d'attitudes faites auprès des diverses catégories socio-professionnelles[13]. Rien ne prouve, selon ces critiques, que les différences qu'on retrouve soient produites d'abord par la situation de travail et c'est pourquoi, dans l'explication de ces attitudes, ils préfèrent faire appel à la notion de socialisation différente.

Ainsi, pour Hulin et Blood[14], le fait d'avoir une origine

---

11 R.H. Kaplan, C. Tausky, B.S. Bolaria, "Job Enrichment", in Personnel Journal, 1969, vol. 48, no: 10, pp. 791-798.

12 C.L. Hulin, M.R. Blood, "Job Enlargement, Individual Differences and Worker Responses", in Psychological Bulletin, 1968, vol. 69, pp. 44-55.

13 C.L. Hulin, "Individual Differences and Job Enrichment: the Case against General Treatment", in New Perspectives in Job Enrichment, J.R. Maher, éd. Van Nostrand Reinhold, New-York, 1971, pp. 159-191.

14 C.L. Hulin, M.R. Blood, opus cit.

ouvrière détermine des attitudes négatives face au travail: il est facile de comprendre pourquoi des travailleurs, dont le grand-père et le père étaient des ouvriers peu qualifiés et affectés à des tâches monotones, ne valorisent pas le travail et refusent de s'y impliquer.

Pour eux, l'attitude plus positive des ouvriers des petites villes à l'égard de la restructuration du travail tient à deux faits:
1) ces ouvriers sont en contact plus étroit avec la classe moyenne;
2) la plupart ne viennent pas d'un milieu ouvrier. Comme on peut le voir, les catégories travailleurs de milieu urbain, travailleurs de milieu semi-urbain, quand on gratte un peu, nous renvoient à l'origine de classe des ouvriers.

Ce manque d'intérêt "supposé" pour le travail des travailleurs d'origine ouvrière (du prolétariat urbain), l'approche psycho-sociologique l'accepte comme un fait: il y a des travailleurs pour qui le travail est uniquement instrumental et qui se rebutent à l'idée d'avoir à accomplir des tâches plus complexes. Même des partisans de la restructuration du travail reconnaissent qu'on doit tenir compte des "différences individuelles" avant de restructurer le travail: les expériences de restructuration du travail ne doivent être tentées qu'avec ceux chez qui les besoins d'ordre supérieur (réalisation...) se manifestent[15].

D'autres tentent d'expliquer l'absence d'aspirations élevées en parlant d'aliénation, aliénation de classe qui se transmet d'une

---

15 E.E. Lawler, opus cit.

génération d'ouvriers à l'autre sous forme d'attitudes, aliénation qui tout en entraînant des attitudes négatives face au travail, expression d'un refus intuitif de l'ordre capitaliste, débouche sur l'anomie et sur le conservatisme politique[16] *.

---

16 H.L. Sherppard, N.Q. Herrick, opus cit.

* En effet, sans nier l'influence de la socialisation sur les attitudes, il est primordial de voir comment les rapports de production dominants ont modelé les conditions de cette socialisation, comment ces rapports ont pesé sur le rapport du travailleur avec son travail, comment la situation de non-propriétaires et de non-possesseurs des ouvriers a vidé leur travail de toute signification intrinsèque. Pour le Capital, le travail n'a aussi qu'une valeur instrumentale: permettre la création du profit.

L'histoire du travail, sous le règne du capitalisme, est l'histoire de sa déqualification. Dans les engrenages de l'O.S.T., l'initiative ouvrière a été broyée. Il n'est pas surprenant alors que, pour des ouvriers qui ont peiné à des tâches abrutissantes pour un maigre salaire, le travail ait un goût amer et que cette amertume, ils l'aient transmise à leurs enfants sous forme d'attitudes négatives à l'égard du travail: pas plus qu'il n'est surprenant de constater que, face aux inégalités maintenues au sein du système scolaire et aux obstacles que celui-ci dresse aux classes laborieuses, une aversion pour l'étude se soit développée chez toute une jeunesse ouvrière (rejet des rejetés...).

Revenons à l'influence de la situation de travail sur les attitudes à l'égard du travail. Cette influence nous pouvons maintenant la définir comme un effet de renforcement: renforcement d'attitudes des classes laborieuses déterminées par leur histoire collective. Le contact avec la réalité de l'usine, avec la parcellisation extrême du travail, les cadences infernales, l'absence de liberté renforcent chez les jeunes ouvriers des attitudes qui se sont développées au sein de leur classe d'origine.

Aussi, si les ouvriers sont méfiants et réticents face à une soi-disant humanisation du travail, s'ils refusent de s'impliquer dans un travail dont les buts ont été et restent étrangers à leurs intérêts, c'est que leur expérience collective leur a fait voir le travail bien plus comme un esclavage leur donnant accès aux biens de la société de consommation plutôt qu'un moyen de se réaliser. Il faudra plus que quelques expériences timides, que quelques réformes partielles et isolées pour modifier ces attitudes.

Les chercheurs ou analystes, qui ont examiné les réponses des travailleurs face aux expériences de groupes autonomes ou semi-autonomes, ont aussi noté des différences entre divers groupes de travailleurs, mais d'un autre ordre que l'approche psychosociologique, qu'ils ont expliquées par les différences de situation des travailleurs au sein même de l'entreprise.

On constate une attitude différente face aux expériences tentées entre les jeunes travailleurs et les plus anciens[17]: les premiers étant généralement favorables, les ouvriers expérimentés étant souvent réticents. Pour ces analystes, l'attitude négative des travailleurs plus âgés tient aux conséquences qu'ont ces nouvelles formes d'organisation: perte de privilèges dûs à l'ancienneté, privilèges souvent durement acquis; obligation d'un nouvel apprentissage plus difficile pour eux que pour les jeunes travailleurs. L'effet des groupes autonomes sur les attitudes des travailleurs a encore été peu étudié. Comme pour l'élargissement et l'enrichissement des tâches, on s'est surtout intéressé aux effets bénéfiques de ces expériences sur la réduction des phénomènes de résistance, sur la performance. Toutefois, il semble que les groupes autonomes de travail modifient l'attitude des travailleurs à l'égard de leur travail de manière à secouer l'anomie, en développant un sens de contrôle sur la situation de travail, un sens de responsabilité collective[18]. Cet apprentissage de la collaboration peut être la base d'une solidarité nouvelle.

---

17 P.H. Engelstad, opus cit.

18 P.H. Engelstad, opus cit.

La non-collaboration étant dans l'essence même du taylorisme[19], le développement d'une telle solidarité issue du travail pourrait être la base d'une réappropriation du travail par les travailleurs, la base sur laquelle un contrôle collectif des ouvriers sur la production pourrait se développer.

Si le débat sur l'influence possible des nouvelles techniques d'organisation sur les attitudes des travailleurs impliqués reste limité, on s'est encore moins intéressé à l'influence que de telles réorganisations du travail peuvent avoir en périphérie: sur les travailleurs non-impliqués en contact avec ceux dont le travail a été réorganisé. Une étude expérimentale[20] suggère que, dans un premier temps du moins, la restructuration du travail a une influence négative sur la satisfaction et qu'elle élève le niveau d'anxiété des travailleurs témoins de la restructuration des tâches de leurs camarades.

Il semble difficile de faire coexister, au sein d'une même usine, un système de contrainte et des modèles d'organisation plus libéraux[21]. Comment des travailleurs réagiront-ils en voyant leurs camarades oeuvrer sans contremaître, s'aménager une heure de pause, etc.? Il semble

---

19 D. Chave, opus cit.

20 R.C. Bishop, J.W. Hill, "Effect of Job Enlargement and Job Change on Contiguous but Non-Manipulated Jobs as Fonction of Workers Status", in Journal of Applied Psychology, 1971, vol. 55, no. 3, pp. 175-181.

21 C. Durant, opus cit.

que malgré la prudence du management à généraliser ses expériences de réorganisation du travail, il puisse être obligé d'étendre ces techniques nouvelles sinon les effets bénéfiques de ces expériences risquent d'être effacés par l'insatisfaction accrue des travailleurs non-impliqués. Sans doute conscient de ce danger, le management a tendance à expérimenter ces nouvelles formes dans des ateliers isolés*.

3.2 Conséquences de la restructuration du travail pour les travailleurs

Au-delà de la discussion des résultats des expériences de réorganisation du travail pour l'entreprise et de l'influence de telles expériences sur les attitudes des travailleurs à l'égard de leur travail que seule une étude suivie des expériences en cours permettra d'évaluer, se pose le problème des conséquences professionnelles possibles des nouvelles formes d'organisation du travail pour les travailleurs: conséquences sur les qualifications, les salaires, la charge de travail, le marché de l'emploi.

3.2.1 Qualification accrue?

L'analyse de l'évolution des formes d'organisation du travail met en lumière les conséquences néfastes que l'O.S.T. a eu sur les qualifications ouvrières. Les luttes récentes pour améliorer les qualifications

---

* Ainsi au Québec, le géant de l'alimentation Steinberg mène une expérience très poussée d'autonomie dans le travail dans son nouvel entrepôt de produits congelés où les travailleurs sont isolés géographiquement des installations principales d'entreposage et de production.

se sont conjuguées avec - et sont passées par - les luttes pour modifier l'organisation du travail[22]. Les expériences nouvelles dans le domaine de l'organisation ont aussi comme objectif de récupérer les revendications ouvrières sur les qualifications*. Permettent-elles une amélioration effective des qualifications?

De l'examen des réformes véritables apportées à l'organisation du travail, il ressort que la qualification des travailleurs touchés se trouve améliorée. L'élargissement vertical et l'enrichissement des tâches, à des degrés divers, étendent les capacités ouvrières; les travailleurs, au sein des groupes autonomes ou semi-autonomes de production, ont accès à une information, à un savoir dont l'O.S.T. les avait exclus[23].

Ces expériences créent la nécessité d'une formation accrue de la main-d'oeuvre. La tendance de l'O.S.T. à développer des emplois requérant des qualifications minimales sous-tendait, nous l'avons vu, une volonté d'atteindre la plus grande interchangeabilité possible de la main-d'oeuvre. La plus grande difficulté qu'ont les entreprises à remplacer

---

22 L. Rouvery, P. Tripier, "Une problématique des qualifications", in Sociologie du Travail, 1973, no. 2, pp. 136-156.

* C'est le cas particulièrement en Italie, où les organisations ouvrières ont mis au premier plan le problème des qualifications.

23 A. Borzeix, opus cit.

les travailleurs oeuvrant sous les nouveaux modes, difficulté soulignée par des promoteurs d'expériences, peut constituer un indice de la requalification du travail conséquente à sa restructuration:

> " In view of these considerations, the unplanned absence of qualified operator working on an enlarged job can pose some problems in that a replacement is not always immediatly available, and a substitute employee will usually require somewhat longer time to become fully effective"[24].

On souligne, à l'occasion que cette amélioration de la qualification peut se traduire par un nivellement des qualifications qui limiterait les possibilités de carrière évolutive[25]. Nous pouvons, toutefois, soutenir que ce nivellement des qualifications élimine la hiérarchisation fictive créée entre les postes de travail pour masquer l'absence de possibilités véritables d'avancement et pour créer des divisions.

---

24 J.F. Biggane, P.A. Stewart, "Job Enlargement: A Case Study" in Design of Jobs, L.E. Davis, J.C. Taylor, éd. Penguin Books, 1972 p. 275.

25 R. Tchobanian, opus cit.

3.2.2 Restructuration du travail et salaire

Reste le problème de la reconnaissance de cette qualification accrue. Si, parfois, les travailleurs impliqués dans des expériences de réorganisation du travail voient automatiquement leur position dans l'échelle des qualifications s'améliorer, le plus souvent, ce sont les revendications syndicales qui poussent le management à reconnaître statutairement cette qualification accrue des travailleurs. Dans le cas des groupes autonomes, la qualification accrue des travailleurs et le nivellement de celle-ci vont jusqu'à remettre en question le mode même de classification en force dans l'entreprise et conséquemment les arrangements institutionnels concernant cette classification (certains chapitres de la convention collective...).

Les revendications syndicales pour une reclassification des emplois restructurés sous-tendent une volonté de traduire les plus grandes responsabilités des ouvriers et les qualifications ainsi acquises en augmentation des revenus. Cela explique la réticence du management à reconnaître officiellement les nouvelles qualifications du travail. Toutefois, malgré la dichotomie qu'Herzberg établit entre les facteurs intrinsèques et les facteurs extrinsèques et que, dans ce sens, il recommande d'utiliser la restructuration des tâches là où les facteurs d'hygiène sont devenus prohibitifs[26], nous avons vu que le succès de telles expériences commande que les salaires s'améliorent à mesure que le travail se requalifie.

---

26 F. Herzberg, opus cit.

Le management se voit ainsi contraint de sanctionner la restructuration du travail par une prime. Mais ces primes ne semblent pas correspondre plus que celles accordées aux ouvriers lors de l'introduction du taylorisme, à l'augmentation des profits que permettent les formes nouvelles. Aussi, pouvons-nous penser que les nouvelles formes d'organisation du travail ne permettront pas aux ouvriers d'accroître leur part des richesses produites par leur travail. Cependant, la qualification supérieure des travailleurs, conséquente à la restructuration des tâches, leur permet de mieux justifier leurs revendications salariales et les met en meilleure position pour lutter pour des revenus supérieurs.

Nous avons parlé de primes que le management doit consentir dans ses efforts pour modifier l'organisation du travail. Certaines expériences demandent même une modification des modes de paiement. Ainsi, dans plusieurs cas, les travailleurs des groupes autonomes sont payés, pour une bonne part, sous la forme de primes collectives, remettant en cause le principe d'une rémunération sur une base strictement individuelle cher au taylorisme.

3.2.3 Restructuration du travail et charge de travail

Par ailleurs, les expériences de réorganisation du travail risquent de se traduire par une augmentation de la charge de travail. Des entreprises profitent de la restructuration du travail pour augmenter la production ou encore, les travailleurs effectuent maintenant le travail fait auparavant par un plus grand nombre de travailleurs. Ces augmentations

de la charge de travail sont facilitées par les nouvelles formes d'organisation.

Ainsi, Bernoux et Ruffier[27], analysant une expérience de groupes semi-autonomes de production, constatent que, même si les travailleurs au sein de ces groupes ont des charges plus lourdes que les autres, dans l'ensemble, ils trouvent leur travail beaucoup moins fatigant que les travailleurs oeuvrant sous le mode traditionnel. Ceci peut s'expliquer par le fait que la plus grande variété de tâches accomplies dans le cadre d'un emploi restructuré permet une alternance dans le type d'effort demandé et dans l'intensité de cet effort. L'ergonomie a largement démontré comment la répétition abusive des mêmes gestes influe négativement sur la fatigue physique et mentale[28].

La forme que prennent les expériences de réorganisation du travail concourt aussi aux visées productivistes de leurs promoteurs, les employés d'entreprises de services dont les emplois sont enrichis doivent parfois subir directement la pression des clients. En situation de travail en équipe autonome, les moins rapides subissent de fortes pressions de la part du groupe[29]. Le caractère limité des expériences crée des concurrences dangereuses entre les travailleurs impliqués dans les efforts de restructuration et les autres dans l'entreprise.

---

27 P. Bernoux, J. Ruffier, opus cit.

28 A. Wisner, "Contenu des tâches et charge de travail", in Sociologie du Travail, 1974, no. 4, pp. 339-355.

29 J. Ruffier, "Une section syndicale face aux groupes semi-autonomes", in Economie et Humanisme, 1976, janvier, pp. 59-67.

Chez les plus âgés, le refus des nouvelles formes d'organisation du travail, qu'on interprète comme une résistance au changement, peut être expliqué par une incapacité d'adaptation aux charges nouvelles[30]. Cette incapacité d'adaptation d'une partie de la main-d'oeuvre, jointe au caractère limité des expériences, laisse poindre le danger de la constitution d'un double marché de la main-d'oeuvre[31]: l'humanisation serait alors réservée à une fraction de la main-d'oeuvre qui, en échange de primes et d'autres avantages, se constituerait en agents du rendement[32], alors que, pour les autres, les conditions de travail resteraient pénibles.

Enfin, il y a risque que la restructuration du travail se traduise par une réduction de la main-d'oeuvre. Des militants syndicaux, confrontés à une application des groupes semi-autonomes de production, soulignent qu'on ouvre maintenant un atelier avec 22 travailleurs alors qu'auparavant on aurait été obligé d'en affecter 30[33]. La réorganisation élimine ceux qui ne sont pas immédiatement rentables. Nous avons déjà souligné comment les nouvelles formes d'organisation du travail contribuent à réduire la main-d'oeuvre indirecte. Il arrive que les travailleurs eux-mêmes, dans la cadre des expériences tentées, fassent des suggestions consuisant à la suppression de postes.

---

30 R. Tchobanian, opus cit.

31 Idem.

32 C. St-Pierre, opus cit.

33 J. Ruffier, opus cit.

3.3 Restructuration du travail et gestion

L'émergence de ces nouvelles techniques d'organisation du travail a aussi des implications au niveau de la gestion du travail. De telles réorganisations du travail ne peuvent être tentées avec succès sans une transformation du type de gestion en force dans l'industrie. Le style de gestion autoritaire qu'a développé l'O.S.T. est incompatible avec les techniques nouvelles.

Argyris, penseur et critique éminent aux Etats-Unis dans le domaine de l'administration est sceptique devant les tentatives de réorganisation au niveau de la base, estimant qu'elles sont vouées à l'échec, à la première difficulté, étant donné les attitudes du management au sommet de la hiérarchie[34].

Plusieurs expériences de restructuration du travail réussies ont été précédées par une transformation dans le style de gestion des entreprises concernées, par la mise en place d'un style de gestion participative inspiré par l'école des relations humaines. C'est un autre exemple des nombreux liens de parenté entre les techniques nouvelles d'organisation du travail et les techniques de relations humaines: la nouvelle gestion participative et les formes nouvelles d'organisation du travail contribuent

---

34 C. Argyris, On Organization of the Future, in "Administrative and Policy Studies Series", Indiana University, 1973, no. 03006, 48 p. (cf. chap. 2).

toutes deux à la création d'une nouvelle image du Capital, destinée à réduire la contradiction entre les valeurs démocratiques bourgeoises et la réalité de la vie industrielle.

CHAPITRE IV

SYNDICATS ET FORMES NOUVELLES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

4.1 Conséquences possibles de la restructuration du travail sur l'action syndicale

L'ambiguité des attitudes syndicales face à la réorganisation du travail tient, à la fois aux problèmes que posent aux syndicats les formes nouvelles et l'aspiration grandissante pour une humanisation du travail à laquelle ces formes veulent répondre, et aux craintes d'intégration des ouvriers et de perte d'influence des syndicats qui naissent de ces tentatives. Avant de discuter des attitudes et des stratégies syndicales, il convient d'examiner les conséquences possibles de la réorganisation du travail sur l'action et sur la structure syndicales.

En premier lieu, l'existence de groupes autonomes au sein de l'entreprise ou la constitution d'un double marché du travail au niveau national peuvent devenir des entraves supplémentaires aux mouvements de revendications unitaires[1]. D'une part, le caractère partiel des expériences crée une compétition entre les groupes autonomes de travailleurs et les autres travailleurs dans l'entreprise. Les travailleurs impliqués dans ces expériences, dissociés des autres de par leur situation, risquent de sacrifier les intérêts collectifs de l'ensemble à leurs intérêts particuliers. De même la constitution des groupes sur la base d'affinités personnelles ne fait que contribuer à alimenter les tensions entre les groupes de travailleurs[2].

---

1 R. Tchobanian, opus cit.

2 J. Ruffier, opus cit.

D'autre part, on ne saurait trop insister pour que le syndicalisme prenne conscience des dangers du développement possible d'un double marché de la main-d'oeuvre pour son action. Si la réorganisation du travail devait aboutir à pareil résultat, le fossé qui existe entre diverses catégories de travailleurs n'en serait qu'élargi.

Deuxièment, la création de groupes organiques, propre à certaines expériences en cours, peut aussi rendre malaisée l'action des représentants syndicaux auprès de la base. Des délégués, nés des équipes de travail, viennent dédoubler ces représentants[3]. Les travailleurs, au sein de ces équipes, font moins appel aux délégués syndicaux pour les questions touchant le travail, pour les griefs[4]. Certaines tentatives de réorganisation risquent donc de déboucher sur une décentralisation des négociations au niveau des équipes de travail.

Indépendamment des dangers d'une "désuniformisation" de la négociation, nous devons souligner l'impact que peuvent avoir les nouvelles formes proposées sur les arrangements institutionnels pré-établis. Cet impact, les analystes le considèrent comme important particulièrement sur les chapitres des conventions collectives touchant les qualifications, le mode de classification des emplois et l'échelle salariale qui s'y greffe, les mécanismes de promotion (l'importance du critère d'ancienneté). Mire[5], à juste titre, soutient que les nouvelles formes peuvent remettre complètement en question ces arrangements.

---

3 C. Durand, opus cit.

4 P. Bernoux, J. Ruffier, opus cit.

5 J. Mire, opus cit.

Au niveau des structures syndicales, la réorganisation du travail entraîne ou révèle une crise de la représentation ouvrière. Les syndicats se doivent de revoir leurs liens avec leur base, base rendue moins malléable par les expériences en cours[6]. Dans cette révision, les syndicats doivent se méfier de l'apparition d'un nouveau type de représentation ouvrière fondé sur les seules préoccupations des groupes intéressés, risque qui s'accroît selon l'état de l'organisation syndicale, selon sa force et son niveau d'organisation.

Tchobanian[7] fait état de recherches suggérant que les initiatives patronales tendent à renforcer les attitudes corporatistes. Nombreux sont les observateurs qui soutiennent que les tendances nouvelles de l'organisation du travail risquent d'entraîner un retour vers le syndicalisme de type corporatiste, écartelé entre les intérêts particuliers des divers groupes de travailleurs[8].

4.2 Intégration des travailleurs: explication des craintes syndicales

La crainte d'une intégration des travailleurs aux objectifs de l'entreprise, par le biais des expériences en cours, ajoutée à celle que ces nouvelles techniques visent à contrer l'influence syndicale, explique, pour une large part, la méfiance des syndicats. Avant d'examiner si ces craintes, particulièrement sensibles chez les syndicats ayant

---

6 C. Durand, opus cit.

7 R. Tchobanian, opus cit.

8 C. Durand, C. St-Pierre, opus cit.

une idéologie fortement anti-capitaliste, se justifient vraiment, il faut, pour bien les comprendre, décrire quelques éléments du contexte dans lequel les expériences de réorganisation du travail sont tentées.

D'abord, les syndicats sont peu consultés et participent rarement à l'élaboration des expériences*: gardant d'amers souvenirs d'autres tentatives supposément pour "humaniser" le travail, il n'est pas étonnant qu'ils aient le sentiment d'un complot des directions.

Ensuite, il suffit de parcourir les plaidoyers qu'adressent les apôtres de la restructuration des tâches au management, faisant miroiter les effets bénéfiques des nouvelles techniques sur la conformité des ouvriers aux objectifs de l'entreprise[9], pour conclure que l'intégration des ouvriers est un objectif fondamental des nouveaux modes. Pour les promoteurs d'expériences, l'aliénation des travailleurs, qu'ont engendrée les modes d'organisation traditionnels, a été une terre fertile pour la semence syndicale. Pour eux, l'apparition de nouveaux modèles d'organisation éliminera la nécessité des syndicats[10]. Dans l'ensemble, ces prétentions sont péremptoires. En ce sens, ils partagent la vieille illusion de Taylor qui soutenait que l'O.S.T. allait éliminer les conflits.

---

* Sauf dans les pays scandinaves, là où justement le mouvement de restructuration des tâches est le plus avancé et où les syndicats réagissent le plus favorablement.

9 J. Gooding, "It Pays to Wake up the Blue-Collar Worker", in Fortune, 1970, vol. 82, pp. 133-138, 158, 162, 167-168.

10 S.M. Meyers, "Overcoming Union Opposition to Job Enrichment", in Harvard Business Review, 1971, vol. 49, no.3, pp. 37-49.

Cependant, lorsqu'ils affirment que la restructuration du travail représente la seule solution réaliste pour empêcher la syndicalisation, cette assertion trouve un écho dans la réalité. Il arrive effectemement que, dans le cas de tentatives menées dans des unités non-syndiquées, ces expériences soient des obstacles à la syndicalisation.

Il existe peu d'études sérieuses sur les effets intégratifs des nouveaux modes d'organisation. Bernoux et Ruffier, dans une étude déjà citée[11], livrent les résultats d'une enquête d'attitudes conduite auprès des travailleurs d'une entreprise où l'on expérimente les groupes semi-autonomes de production. Si, parmi ces travailleurs, les non-syndiqués sont plus favorables à l'expérience que les syndiqués (ce que les auteurs expliquent par la forte opposition des syndicats), la conscience de classe et le sentiment d'exploitation sont à peu près semblables chez les travailleurs des groupes semi-autonomes et chez les autres. Les effets des formes nouvelles d'organisation sur l'intégration des travailleurs et sur l'influence des syndicats devront être mieux étudiés pour que nous puissions en mesurer l'étendue. On peut toutefois émettre l'hypothèse que ces effets dépendront en partie des attitudes syndicales et des stratégies que les organisations ouvrières développeront.

---

11 P. Bernoux, J. Ruffier, opus cit.

4.3 Positions syndicales face aux expériences de restructuration

Parler de stratégies syndicales pour l'amélioration des conditions de travail, constate Marc Maurice[12], c'est parler d'un objectif plutôt que d'une réalité, objectif lié à la nécessité de développer une nouvelle stratégie d'influence et de reprendre l'initiative en ce domaine. De façon générale, jusqu'à tout récemment, dans les priorités syndicales, le problème des conditions de travail, plus spécifiquement celui de l'organisation du travail, s'effaçait derrière des revendications plus traditionnelles comme celles touchant les salaires, les heures de travail, etc... Depuis quelques années, grâce à la conjonction d'un ensemble de phénomènes décrits antérieurement, ce problème apparaît à l'avant-scène.

Surpris par cet intérêt soudain pour l'humanisation du travail, les syndicats sont sceptiques. Ils craignent que les promesses d'une plus grande autonomie et d'une plus grande variété dans le travail ne visent qu'à détourner l'attention d'objectifs plus coûteux[13]; crainte qui est loin d'être totalement injustifiée*. D'autre part, plusieurs syndicalistes ont peut-être sous-estimé le poids et le sens des phénomènes de résistance à l'organisation "scientifique" du travail?

---

12 M. Maurice, opus cit.

13 J. Mire, opus cit.

* Herzberg ne recommande-t-il pas d'utiliser le "Job Enrichment" en priorité là où les coûts des facteurs d'hygiène (entendre: salaires, bénéfices marginaux) sont devenus prohibitifs.

Face aux tentatives pour réformer l'organisation du travail, les positions syndicales mises de l'avant sont assez dissemblables. Sans prétendre tracer un continuum exhaustif de ces positions qui portent parfois en elles le germe d'une stratégie, nous pouvons toutefois tenter de caractériser les positions les plus typiques (au sens premier de l'épithète). Cette typologie des positions syndicales qu'on retrouve chez Tchobanian[14] transparaît de façon plus ou moins systématique dans d'autres analyses.

D'abord il y a les centrales qui sont résolument hostiles à la restructuration des tâches. Dans ce groupe, on retrouve l'AFL-CIO, la puissante centrale américaine, pour qui la restructuration des tâches est une menace au rôle traditionnel du syndicalisme. Figure aussi dans ce groupe la CGT française pour qui l'humanisation du travail est fonction du passage au socialisme.

A l'autre extrême, si l'on peut parler ainsi, se situent les centrales social-démocrates scandinaves dont les attitudes à l'égard des réformes patronales sont beaucoup plus positives. Elles acceptent de collaborer à la réalisation des expériences, parfois même, elles tentent de les promouvoir afin d'en tirer le maximum d'avantages pour les ouvriers. L'action de la Ligue Ouvrière suédoise est caractéristique de cette stratégie toute orientée vers la recherche d'un nouvel équilibre dans l'entreprise et dans le partage des pouvoirs.

---

14 R. Tchobanian, opus cit.

Enfin, il y a celles dont la stratégie vise à opposer "contrôle" et "gestion" et à augmenter l'influence ouvrière sur les formes d'organisation sans que cela découle d'une collaboration: l'objectif étant de parvenir à un contre-pouvoir, dans le cadre même qu'a engendré le pouvoir patronal. Ainsi pour la CGIL italienne, la lutte pour le contrôle ouvrier est un moment de la lutte pour transformer les rapports sociaux.

Pour expliquer ces différences d'attitudes, on serait porté à rappeler les divergences idéologiques qui existent au sein du mouvement syndical. Si le facteur idéologique permet de comprendre partiellement certaines attitudes (ainsi, par exemple, l'idéologie social-démocrate des syndicats scandinaves favorise une attitude ouverte face au mouvement de réforme de l'entreprise), ce type d'explication s'avère insuffisant pour justifier que deux centrales ayant toutes deux une idéologie d'inspiration marxiste aient des positions si éloignées* et plus encore pour expliquer que l'AFL-CIO et la CGT soient "assises à la même table".

C'est pourquoi les analystes proposent un ensemble d'autres éléments explicatifs partiels qui nous renvoient au cadre spécifique de l'action syndicale dans chaque formation sociale. Comme la spécificité des formations sociales a pesé sur le développement du mouvement d'humanisation du travail, elle a aussi influencé les réponses syndicales aux efforts tentés. Dans l'explication des diverses positions

---

* Encore que le communisme français et le communisme italien se sont définis d'une manière très différente et ont des divergences profondes sur le plan théorique et au niveau de leur stratégie d'action. Ces différences ont toutefois tendance à s'atténuer à mesure que se précise la notion d'euro-communisme.

syndicales, nous devrons donc regarder du côté de la nature des relations de travail dans chaque pays, évaluer l'état de la négociation collective[15], caractériser le système de relations industrielles de chaque pays[16], mesurer la force et le degré d'organisation de chaque centrale[17].

Les relations entre patronat et syndicats, en Scandinavie médiatisées par l'Etat, permettent, jusqu'à un certain point, de comprendre les attitudes positives des syndicats. D'autre part, l'hostilité des syndicats américains peut s'expliquer partiellement du fait que les expériences de réorganisation du travail remettent en question la notion d'ancienneté, pivot de la négociation collective et du contrôle syndical[18].

Si le tableau, peint ci-haut, fait ressortir une grande divergence de vues des syndicats, en réalité, les positions syndicales tendent à se rapprocher, témoignant d'une volonté commune de représenter les travailleurs dans le contrôle des changements qu'impliquent les initiatives patronales[19]. Devant des expériences concrètes, le dénonciation idéologique fait place à un plus grand pragmatisme: les centrales syncicales "ne peuvent, sous peine d'être incomprises de leur base, rester en marge d'un débat et d'une action qui les concernent directement"[20].

---

15 R. Tchobanian, opus cit.

16 M. Maurice, opus cit.

17 J. Mire, opus cit.

18 R. Tchobanian, opus cit.

19 Idem

20 A. Borzeix, opus cit., p. 36.

Les syndicats, sur la défensive et dans un certain embarras, tentent d'éviter les manipulations patronales, de pousser les réformes véritables, de tirer les avantages pour les travailleurs des nouveaux modes, de voir à ce qu'ils ne leur causent pas préjudice.

L'embarras syndical renforce la nécessité pour le mouvement ouvrier de dégager les enjeux en cause et de développer des stratégies articulées, car il est essentiel que les syndicats reprennent l'initiative dans le domaine des conditions de travail.

BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE COMMENTEE

sur

LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION

DU TRAVAIL

TABLE DES MATIERES III

1) Présentation de la littérature 77

2) Classiques de l'O.S.T. 79

3) Ouvrages critiques généraux de l'O.S.T. 83

4) Ouvrages généraux sur les nouvelles formes d'organisation du travail 95

5) Syndicats et nouvelles formes d'organisation du travail 108

6) Contrôle ouvrier et organisation du travail 119

7) Contenu du travail, satisfaction, motivation 125

8) L'élargissement des tâches 136

9) Critiques de l'élargissement des tâches 140

10) L'enrichissement des tâches 144

11) Méthodologie (know-how) de l'enrichissement des tâches 149

12) Enrichissement des tâches: étude de cas (descriptions ou analyses) 154

13) Limites de l'enrichissement des tâches 161

14) L'approche socio-technique (les groupes autonomes ou semi-autonomes de production) 168

15) Développement technologique et autonomie du travail 172

16) Groupes autonomes ou semi-autonomes: étude de cas (descriptions ou analyses) 178

1) PRESENTATION DE LA LITTERATURE

DAVIS, L.E. et TAYLOR, J.C.

Introduction à Design of Jobs

Ed. Penguin Book, 1972, pp. 9-18.

Courte introduction à un reader sur les problèmes d'organisation du travail: les auteurs discutent le développement du travail en corrélation avec le développement des sociétés. Pour eux, chaque occupation peut se décomposer en deux éléments, la tâche et le rôle: la tâche tenant compte de la relation de homme-produit, le rôle de la relation de l'homme avec les autres travailleurs, face à l'ensemble de ses attentes par rapport à l'organisation.

L'industrie, dans son développement, guidée par les théoriciens de l'OST, s'est surtout intéressée à une soi-disant rationalisation du travail qui consistait à adapter l'homme à des machines. Ce sur-développement des machines a amené la relation machine-produit à devenir la relation déterminante. Le progrès technologique a toutefois amené en contre-partie, l'aspect rôle du travail à prendre de l'importance, à mesure que les fonctions de coordination et de planification du processus de production en acquéraient elles aussi.

Davis et Taylor proposent une généalogie des travaux sur l'organisation du travail où ils distinguent trois lignées: d'abord ceux qui se sont intéressés à la rationalisation du travail et dont la large application des travaux a contribué à créer les problèmes actuels: l'OST de Taylor, les études de temps et mouvement de Gilbreth, le mouvement du

"Job Simplification", l'ergonomie. Pour les auteurs, dans un sens, le mouvement des relations humaines appartient à cette lignée en considérant les facteurs d'environnement dans les efforts de rationalisation du travail.

Une autre lignée est celle des travaux qui s'intéressent au contenu de la tâche de travail. Issue des études sur la satisfaction au travail qui ont démontré l'importance des facteurs intrinsèques, cette lignée s'est intéressée au problème du réaménagement du contenu des tâches. Les travaux de Herzberg (enrichissement des tâches), de McGregor (élargissement des tâches), de Lawler sont les classiques de ce groupe.

Le dernier groupe, inspiré par les études de Lewin et Bion sur la dynamique des groupes, s'est intéressé au contenu du rôle de travail. Ce groupe est représenté par les tenants de l'approche socio-technique, Emery, Trist, Thorsrud. Il a amené le développement des groupes autonomes, comme solution aux problèmes du travail. Davis et Taylor s'identifient à ce groupe et croient qu'il est celui dont les travaux auront le plus d'impact sur l'organisation du travail.

Cette tentative pour repérer les grandes lignes de force de la littérature sur l'organisation du travail est intéressante. Ce court texte est à lire pour quiconque aborde ce champ.

2) CLASSIQUES DE L'O.S.T.

MAYO, E.

Human Problems of Industrial Civilization

Ed. McMillan, 1933, 194 p.

Introduites par un bilan des études sur la monotonie du travail, où Mayo insiste sur l'importance des différences individuelles, les expériences menées à l'usine Hawthorne de la Western Electric, de 1927 à 1932, sont discutées. L'expérience la plus connue est celle du "relay assembly team": un petit groupe d'ouvrières, affecté au montage de relais téléphoniques, a été séparé des autres groupes de travailleurs dans le but d'étudier l'effet sur le rendement des ouvrières du changement de diverses conditions de travail. Cette étude a duré 5 ans. Avant l'introduction d'un nouveau changement, les ouvrières étaient consultées. A des intervalles suffisamment longs pour permettre de voir si les résultats obtenus se maintenaient, divers changements furent introduits concernant le temps de travail, le mode de paiement, les pauses, etc... Après un certain temps, on décida, avec l'accord des ouvrières, de revenir aux conditions initiales. Les résultats furent surprenants: à chaque période (sauf une), les changements s'étaient traduits par des augmentations appréciables de la productivité du groupe et même lorsqu'on revint aux conditions originelles, la productivité s'accrut de nouveau.

Mayo interprète ces résultats en alléguant que ce qui a

permis les augmentations de productivité c'est que toute la situation de ces ouvrières a été redéfinie par l'expérience: le type de supervision auxquelles elles furent soumises était plus souple, une solidarité forte, au service de la performance du groupe, s'établit de par la situation de l'expérience, leurs attitudes furent modifiées.

Pensant que c'est du côté des attitudes et de la manière de vivre leurs relations qu'il fallait chercher l'explication du comportement des travailleurs, les chercheurs reproduisirent ailleurs l'expérience (Micaroom) et mirent sur pieds un programme d'entrevues gigantesque qui visait à faire exprimer aux travailleurs leur insatisfaction par rapport à leur travail et à tenter de piéger leurs attitudes. Mayo, analysant les résultats de ces entrevues, soutient que le comportement des ouvriers tient à un tas de facteurs irrationnels, d'attitudes, de problèmes de relations interpersonnelles qui déterminent ce qu'il appelle le moral. La productivité, le rendement dépendent du moral des ouvriers et les études qu'il a menées lui font conclure que l'organisation industrielle, en niant ces problèmes, "give rise in the group to a sense of human defeat" et à la formation d'un code social à un niveau plus bas en opposition avec la logique économique.

Les derniers chapitres de son livre essaient de dégager les conséquences pour la société, pour les gouvernements, pour le développement d'un nouveau management qu'ont ces découvertes.

TAYLOR, F.W.

La direction scientifique des entreprises

Ed. Harper, 1911, 77 p.

Une étude sur l'organisation du travail commence par Taylor. Plus encore, une étude des nouvelles formes d'organisation du travail, née de la critique du taylorisme, commande-t-elle qu'on se réfère aux écrits de celui qui tenta de constituer en science le champ de l'organisation du travail.

Quels sont les fondements de cette "organisation scientifique du travail"? L'auteur affirme que l'inefficacité de l'organisation industrielle de son temps tient principalement à deux raisons: d'abord la flânerie généralisée qui sévit sur les lieux de travail. Pour lui, cette flânerie n'est pas d'abord une conséquence de la paresse naturelle des hommes mais elle est un moyen de défense des ouvriers qui voient l'augmentation de la productivité comme la menace la plus grave à leurs intérêts.

Ensuite, l'inefficacité industrielle s'explique par le fait que les patrons laissent les ouvriers à eux-mêmes, ne les aident pas en leur indiquant les meilleures méthodes à employer. Si les ouvriers sont laissés à eux-mêmes, c'est qu'ils sont les seuls à posséder la science du travail et qu'elle est transmise d'ouvrier à ouvrier de manière traditionnelle. Ainsi, il coexiste dans une même profession des dizaines de méthodes pour accomplir un même travail, méthodes qui n'ont pas toutes la même efficacité.

L'OST se fonde pour l'auteur sur la croyance ferme que la prospérité doit être le but du travail des hommes et sur celle que la prospérité individuelle dépend de l'augmentation de la richesse globale qui elle dépend de l'augmentation de la productivité.

Pour Taylor, il ne suffit pas d'affirmer que l'augmentation de la productivité contribue à l'augmentation du bien-être des ouvriers, il faut en donner des preuves, aussi met-il de l'avant le principe du salaire au rendement, seule forme de salaire juste, selon lui, car elle permet de traduire l'augmentation de la productivité par l'augmentation du revenu des ouvriers.

Quels sont maintenant les principes de la gestion scientifique du travail? Pour Taylor, les patrons doivent prendre en charge une partie du travail. Cette partie, c'est celle de l'organisation du travail. Cette division sociale est pour lui nécessaire à cause de la complexité de la science du travail; un ouvrier ne peut pas seul avoir les connaissances requises pour faire son travail de la manière la plus efficace possible et encore moins pour le faire de la façon la plus efficace en fonction de l'ensemble des autres tâches. C'est pourquoi le patronat doit déterminer le nombre d'opérations nécessaires à la production d'un bien (définition des tâches), voir quelle est la meilleure manière d'accomplir chaque tâche (par des études de temps et mouvements), sélectionner pour chaque tâche les ouvriers qui seront les plus aptes à les accomplir (spécialisation). Pour Taylor ce système permet d'établir une coopération entre le patronat et les ouvriers qui diminue les conflits. Pour mieux convaincre les ouvriers de leur

communauté d'intérêts avec le patronat, Taylor recommande que chaque fois qu'on introduit l'OST, on augmente le salaire des ouvriers de 30 à 50%.

3) OUVRAGES CRITIQUES GENERAUX DE L'O.S.T.

ARGYRIS, C.

On Organization of the Future

In "Administration and Policy Studies Series", éd. H.D. Frederickson, Indiana University, 1973, no. 03006, vol. 1, 48 p. (surtout chap.2).

L'auteur constate une sclérose des organisations et en entreprend la critique. Cette incapacité des organisations industrielles à satisfaire les besoins des individus qui les composent se traduit par une désaffectation croissante des individus face à ces organisations qui peut menacer leur existence même. Elle tient selon lui en bonne partie à la vision simpliste de l'homme qui imprègne les structures organisationnelles de même qu'au peu d'intérêt accordé à la façon dont les individus y vivent leurs relations.

Ainsi, montre l'auteur, le travail est, aux bas niveaux des organisations, très spécialisé et fractionné parce que l'on part des postulats suivants: plus simple le travail est, a) plus la productivité est grande, b) plus court est le temps de formation, c) plus les travailleurs sont facilement interchangeables, d) plus grande est la satisfaction car le travailleurs doit subir moins de frustations et supporter moins de responsabilités. De plus, les responsabilités de planifier le travail, de définir les niveaux de production

et de contrôler la cadence sont aux mains de ceux qui ne produisent pas.

Argyris indique schématiquement quelles sont les conséquences de cet OST: 1) peu d'habiletés ouvrières sont utilisées; 2) les employés tendent à expérimenter une dépendance et une soumission à leurs supérieurs, doublées du sentiment d'une absence de contrôle sur les décisions importantes de la vie de l'organisation; 3) le sens des responsabilités décroît.

Les travailleurs en viennent à être apathiques, indifférents, aliénés. L'absentéisme et le turn-over s'accentuent. Les travailleurs se tournent du côté du syndicat, développent une orientation de marché, tentent d'obtenir des compensations pour le degré d'insatisfaction, la tension, le stress.

Face à ces réactions, le management, souligne l'auteur, répond, dans la plupart des cas, en augmentant les contrôles. Dans les organisations s'est développé un type de gestion autoritaire, cohérent avec un tel modèle. Parfois, le management recourt aussi à des plans de relations humaines pour convaincre les employés d'accepter leur situation: la pseudo-participation qu'on instaure amène une nouvelle désillusion, car si on tente de convaincre les individus de leur importance, la réalité de fonctionnement des organisations témoigne du peu d'intérêt qu'on leur manifeste.

Pour Argyris, si les organisations veulent survivre il y a nécessité d'améliorer la qualité de vie au sein des organisations. Cette amélioration oblige à un changement profond, à un renversement dit-il, des trois bases du système actuel: 1) spécialisation

du travail, 2) centralisation du pouvoir, 3) centralisation de l'information. Les principaux obstacles à ce changement des organisations se situent principalement au sommet des entreprises, dans la mentalité et les attitudes d'un management qui est incapable d'assumer les changements de par son incompétence à solutionner les problèmes de relations entre les individus ou les groupes de l'organisation. Cette incompétence est marquée par la négation des problèmes humains au profit d'une logique entièrement axée sur la rationalité économique.

Pour ces raisons, l'auteur est sceptique devant les tentatives pour modifier les organisations à partir de la base, en restructurant le travail, par exemple. Ces efforts peuvent se heurter à l'opposition des directions ou à leur défaveur à la moindre difficulté. Rapidement, les employés percevront dans ces résistances, un refus de la transformation véritable et parleront de manipulation.

BOGOMOLOVA, N.

La théorie des relations humaines: instrument idéologique des monopoles

Ed. du Progrès, Moscou, 1974, 173 p.

Cette étude critique des théories des "relations humaines" permet de les situer parmi les théories de l'organisation du travail. Elle veut démontrer que le mouvement des "relations humaines" a été et reste, dans la mesure où plusieurs techniques qui en sont issues ont une large application dans l'industrie, un instrument idéologique à l'aide des monopoles.

L'expérience Hawthorne, telle qu'interprétée par Mayo, Dickson, Roethlisberger, a amené ce mouvement à définir que la motivation dépendait des attitudes des travailleurs, du moral et d'autres facteurs irrationnels: d'où la nécessité de mettre en branle des mécanismes qui développent des attitudes positives chez les travailleurs. La base des techniques de gestion inspirées des "relations humaines" se trouve donc à être un travail idéologique d'endoctrinement qui va de l'endoctrinement individualisé par le counseling, à celui par l'entremise des groupes grâce aux techniques de dynamique des groupes.

L'auteur décrit abondamment l'arsenal de ces techniques et en indique les visées. Outre du counseling où l'on fait parler l'individu pour le dégager de ses tensions et du recours au groupe pour tenter d'influencer le comportement de ses membres, elle nous parle des journaux d'entreprises où l'on vante les mérites de l'organisation capitaliste, des fonds de pension, des plans d'intéressement à l'entreprise et autres formes déguisées de salaire, de la participation à la gestion comme moyen pour tenter de convaincre les ouvriers qu'ils ont leur mot à dire dans la gestion, de l'utilisation des groupes informels et des leaders d'opinion dans la communication des rumeurs.

Le caractère idéologique de ces théories apparaît encore plus clairement dans son refus de constater une base socio-économique aux conflits industriels. D'autre part, on peut affirmer avec l'auteur que ce refus de tenir compte de la réalité économique est aussi la cause de l'échec des techniques des "relations humaines". Ces

techniques ne parviennent pas à plus ou moins long terme à éliminer les conflits et à résoudre de manière satisfaisante les problèmes de motivation et c'est d'ailleurs pourquoi la fin des années cinquante a amené une critique virulente de ce mouvement parmi les spécialistes de l'organisation du travail et même parmi le management.

DUMONT, J.P.

La fin des OS

Ed. Mercure de France, Paris, 1973

Dresse un portrait de la condition d'une majorité d'OS aux prises avec une parcellisation du travail qui enlève toute saveur à leur labeur, avec des cadences de plus en plus accélérées, cadences contrôlées par des machines dont les hommes sont des extensions avec le salaire au rendement qui accroît la concurrence entre les travailleurs et l'insécurité de ne pas faire la norme, avec, dans plusieurs cas, des lieux de travail malpropres, bruyants à rendre sourd et même dangereux soit par leurs installations ou l'air qu'on y respire.

Dumont s'interroge: comment se fait-il que face à cette situation faite aux ouvriers français, ceux-ci donnent l'impression d'une grande passivité? C'est qu'elle est entretenue: le salaire au rendement divise les travailleurs; le recours à une main-d'oeuvre étrangère qui s'estime chanceuse d'avoir un emploi et emploi de plus en plus important, à mesure que les emplois industriels demandent moins d'efforts physiques, du travail des femmes pour qui ce travail n'est que temporaire permet de confier les emplois les plus

routiniers à des travailleurs moins enclins à résister; en arrière-plan à tout cela, il y a la société de consommation qui en prend plusieurs au piège de la vie à crédit ce qui les amène à accepter toutes les compromissions.

Malgré toute cette passivité apparente l'auteur souligne que des phénomènes, comme l'absentéisme, le turnover, le sabotage (ou l'inapplication qui amène des taux de retouches élevés) laisse percevoir une résistance grandissante assez coûteuse pour les directions d'entreprise pour qu'elles reconnaissent les problèmes des OS et pour qu'elles (du moins une partie d'entre elles) remettent en question le taylorisme pour chercher d'autres solutions d'autant plus que l'augmentation des grèves sauvages est peut-être le signe "qu'on est allé trop loin".

Dumont regarde donc les solutions envisagées en décrivant quelques applications et en soulignant les limites de ces solutions: d'abord les solutions d'urgence, la réduction de la semaine de travail, le salaire horaire, la rupture des cadences (adapter les cadences aux rythmes individuels). Dumont montre bien par rapport à ces solutions les limites que le patronat dans la recherche du profit n'est pas prêt à franchir. Ensuite, il parle de la rotation (blanc bonnet, bonnet blanc...) de l'automatisation comme solution, l'introduction de machines-robots éliminerait le travail fragmentaire au profit d'opérateurs: l'auteur montre que cette élimination n'est pas pour demain que l'automatisation ne s'est développée que lorsqu'elle réduit les coûts, d'un autre côté, elle peut rendre le travail de l'O.S moins pénible mais tout aussi ennuyant. Puis, il affirme

que l'élargissement des tâches est insuffisant: additionner plusieurs tâches abrutissantes ne transforme pas le travail en action épanouissante.

Il conclut son exposé par l'examen des solutions plus sérieuses, celles risquant d'affecter le partage du pouvoir dans l'entreprise: l'enrichissement des tâches, le système socio-technique et les groupes autonomes. Tout en montrant l'intérêt de ces expériences, plus particulièrement celui des groupes autonomes de travail dans le cadre des projets de démocratie industrielle en Norvège, Dumont indique à quel point, elles restent peu nombreuses et partielles n'affectant que des effectifs réduits.

FRIEDMANN, G.

Problèmes humains du machinisme industriel

Ed. Gallimard, Paris, 1946, 387 p.

Ce classique de la sociologie du travail se proposait d'étudier, comme le titre l'indique, les effets du machinisme sur le travailleur. Plus précisement, Friedmann se proposait de dégager les conséquences sur le travailleur, sur le travail, du type d'organisation qu'a produit le développement de la technologie (le mouvement de mécanisation tendu vers l'automatisation qui a bouleversé l'industrie depuis la fin du siècle dernier). Selon lui, c'est la mécanisation de l'industrie à la fin du XIXeme siècle qui a amené la nécessité d'une organisation plus structurée du travail et qui a donné lieu aux tentatives d'implantation d'une organisation dite "scientifique" du travail dont Taylor fut un pionnier.

Friedmann souligne les résistances très vives auxquelles

l'application de l'organisation taylorienne du travail a donné lieu et les jugements sévères qui ont été portés sur ses résultats par les spécialistes du travail de l'époque. Alors comment expliquer que l'OST se soit répandue autant dans l'industrie? Là-dessus, l'auteur donne une réponse sans équivoque: "Bien plus, l'OST s'est développée non malgré mais précisément à cause de ses lacunes, de ses erreurs; un système d'augmentation de l'efficience de l'outillage et de la main-d'oeuvre, tendu vers le rendement maximum et immédiat de l'un et de l'autre et donnant le pas aux succès économiques sur le bien-être physique et mental de l'ouvrier correspondait aux besoins d'une étape déterminée du capitalisme mondial" (p. 58).

Cette organisation ne fut pas sans susciter des problèmes et les jeunes sciences de l'homme par les recherches qu'elles entreprirent ont contesté le modèle taylorien. Cette pénétration des sciences de l'homme dans les usines, souligne Friedmann, ne se fait que par la médiation du profit. En effet, ces recherches des psychotechniciens ont le même but que le taylorisme soit l'augmentation du rendement. Ce qu'elles tentent d'éclairer, c'est l'impact du facteur humain sur le rendement, lequel facteur était ignoré dans l'approche techniciste de Taylor. Friedmann fait état des résultats des recherches sur la fatigue, sur la durée de travail, sur son environnement, sur l'adaptation des machines à l'homme, sur les effets des cadences sur les accidents, sur le problème de la monotonie, sur l'automatisme, sur l'habileté professionnelle. Ces observations, particulièrement en ce qui concerne les premières recherches sur la monotonie, sont intéressantes et doivent être mises en relation avec les recherches qui ont abouti aux expériences nouvelles d'organisation du travail.

Cela l'amène à l'étape marquante de l'évolution de l'OST soit celle du mouvement des relations industrielles, plus connu sous le nom de mouvement des relations humaines. Il montre comment les recherches sur la monotonie indiquaient déjà les limites du "facteur humain". Face à un même travail, des attitudes différentes des travailleurs le rendaient plus ou moins monotone. Les recherches sur ces attitudes indiquèrent rapidement qu'elles avaient des causes sociales, qu'elles dépendaient des liens personnels de l'ouvrier avec son travail, le degré de signification qu'il lui accorde, son intégration dans l'équipe, l'atelier, l'usine, sa situation sociale et familiale hors de l'usine.

L'OST se donnera donc comme objectif de convaincre plutôt qu'imposer comme avant: le moral devient synonyme de rendement. Le mouvement des relations industrielles (suite particulièrement à l'expérience Hawthorne) a développé en ce sens tout un arsenal de moyens. Qu'il s'agisse du counseling individuel, des journaux d'entreprise, des comités d'entreprises, du salaire proportionnel (participation aux bénéfices), toutes ces techniques, selon Friedmann, "visent à renforcer les liens psychologiques qui attachent le travailleur à l'entreprise..." (p. 324). Déjà, au moment où il écrivait son ouvrage, alors que le mouvement des relations industrielles était en pleine expansion, l'auteur en percevait les limites, les causes mêmes qui aujourd'hui expliquent son échec par rapport à ses ambitions. Si Mayo et les autres promoteurs des "relations humaines" ont bien saisi les facteurs centripètes et développé des techniques appropriées, ils ont ignoré l'importance des forces centrifuges qui éloignent le travailleur de l'entreprise: le syndicat, le parti, la conscience de classe, etc.

En conclusion, Friedmann indique quelles modifications du travail permettraient aux travailleurs d'exploiter pleinement leurs capacités et d'y trouver satisfaction. L'auteur fait un plaidoyer pour un travail requalifié, polyvalent, enrichi, ayant une valeur sociale.

PALLOIX, Ch.

Le procès de travail: du fordisme au néo-fordisme

In La Pensée, 1976, février, no. 185, pp. 37-60.

L'analyse de l'évolution historique du procès de travail, en relation avec sa position au sein du système productif et du mouvement du capital, que tente l'auteur, offre un cadre pour situer l'évolution de l'organisation de ce procès, du taylorisme au fordisme (la chaîne...), aux nouvelles formes d'organisation du travail expérimentées récemment (que Palloix assimile à un néo-fordisme).

Le procès de travail, comme processus de transformation de matières premières en produits ayant une valeur d'usage, processus combinant force de travail, objet et moyens de travail, n'a une évolution historique que comme "processus lié, d'une part, à l'évolution du système productif (modes d'organisation de la production) et du mouvement du capital (accumulation et valorisation) et, d'autre part, à la montée des formes de division du travail, tant au sein du collectif des travailleurs (travail complexe - travail simple, division du travail par type d'activité, etc...), qu'au sein des rapports sociaux (travail intellectuel - travail manuel, etc..)," (p. 37-38).

Pour Palloix, il est illusoire de tenter de cerner l'évolution historique du procès de travail, sans tenir compte des exigences

du capital, "hors de son rapport avec les modalités de production du surproduit ou surplus, dans l'accumulation extensive et dans l'accumulation intensive" (p. 40). Par surproduit extensif, il entend la production d'un surproduit soit par l'allongement de la journée de travail (première forme historique) soit par une diminution de la "porosité" de la journée de travail (ou inversement par une augmentation de l'intensité du travail). Le surproduit intensif provient lui d'une baisse de la valeur de la force de travail par une augmentation de la productivité du travail avec comme conséquence la hausse de la composition organique du capital.

Analysant les divers procès de travail jalonnant l'histoire du capitalisme, de la coopération à la manufacture, de la fabrique aux procès automatisés, l'auteur met en relief le procès de déqualification du travail qui caractérise la production capitaliste: déqualification du plus grand nombre et sur-qualification du plus petit nombre possible de travailleurs intellectuels. Il montre aussi comment l'évolution du procès de travail correspondait aux exigences de l'accumulation.

Cette étude de l'évolution du procès de travail amène Palloix à identifier les "tendances lourdes" des conditions de valorisation du capital et donc, des modalités des procès de travail. Pour lui, les éléments principaux qui caractérisent ces conditions "se rapportent aux conditions de production-reproduction d'un double marché du travail" (p. 50): d'un côté, une main-d'oeuvre relativement qualifiée, fraction de plus en plus limitée de la main-d'oeuvre globale, capable de négocier des salaires élevés et de l'autre côté une

main-d'oeuvre non qualifiée, achetable à bas prix. Ainsi, aux E.U. le besoin d'intégrer à la production une masse de paysans immigrés amènera la nécessité d'adapter le procès de travail à laquelle le taylorisme et le fordisme répondront. De plus en plus, à mesure que les luttes s'intensifient dans les pays capitalistes avancés, le double marché de travail tend à se reproduire au niveau mondial, par exemple par le déplacement des industries de production de masse des centres impérialistes vers la périphérie.

A un autre niveau, Palloix distingue le procès de conception, du procès de production et du procès de réalisation, situant, d'abord au niveau de la conception et de la réalisation, la maîtrise des rapports marchands de reproduction: "néanmoins, il est nécessaire de prendre conscience de la parade (à la fois économique et politique) de la bourgeoisie, cédant quelque peu sur le contrôle de la production des marchandises, mais conservant son hégémonie sur la production marchande, condition de la reproduction des couches hégémoniques". (p. 55).

Ceci l'amène, en fin d'article, à s'interroger à savoir si les expériences nouvelles d'enrichissement du travail sont une adaptation du taylorisme et du fordisme (de l'O.S.T.) ou si elles représentent une réforme radicale du procès de travail. Il conclut que ces expériences visent à atténuer les tensions sociales causées par le despotisme de la production, en accordant une autonomie qui n'est qu'illusoire, la maîtrise de la conception et de la réalisation échappant aux ouvriers et les soumettant à la logique du capitalisme.

4) OUVRAGES GENERAUX SUR LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

CARPENTIER, J.

"Techniques d'organisation et humanisation du travail"

In Revue Internationale du Travail, éd. B.I.T., 1974, vol. 110, no. 2, pp. 111-125.

Carpentier tente, en premier lieu, de saisir l'essence du taylorisme ou, du moins, sa logique telle qu'elle se manifeste dans l'O.S.T. Au départ, dit-il, il y a la conviction que, pour chaque tâche, il existe un mode opératoire idéal, "The one best way" et que ce mode peut être défini à l'avance indépendamment de l'exécutant; d'où le premier principe du taylorisme, la séparation entre conception et exécution. Cette étude du mode opératoire idéal vise à définir des tâches aussi peu qualifiées que possible donc fragmentaires et elle érige en système trois (3) autres principes: la division des tâches, la standardisation des tâches, de l'équipement, du produit et l'interchangeabilité des travailleurs. Ces principes vont tous dans le sens d'éviter, à l'entreprise, une dépendance face aux travailleurs. Ils entraînent la nécessité de la coordination, du contrôle hiérarchique, et du rassemblement des travailleurs dans l'atelier, la fabrique, où on gèrera leur travail selon des conditions normalisées: le stimulant économique étant au service du maintien de la norme.

La discussion des techniques d'organisation du travail, de la dite "O.S.T.", amène l'auteur à réfléchir sur les circonstances qui ont retardé la prise de conscience des problèmes que pose

l'organisation traditionnelle du travail aux travailleurs. D'abord, il y a eu le progrès rapide du niveau de vie: les avantages immédiats de la croissance générale pesaient plus lourd que les conséquences de l'O.S.T. sur les travailleurs. Deuxièmement, ces techniques ont été appliquées à des travailleurs peu instruits dont les aspirations avaient peu de chance de s'exprimer. Troisièmement, estime Carpentier, le recours à une main-d'oeuvre étrangère à qui on confiait les travaux les plus répétitifs a contribué à masquer les problèmes causés par les conditions de travail. Quatrièmement, le recours à divers stimulants a contribué à rendre ces techniques, sinon plus acceptables, mieux tolérées. D'abord, les stimulants économiques, puis, avec l'élévation du niveau de vie et l'apparition de besoins nouveaux, des stimulants psychologiques ou sociologiques (relations humaines, participation, autonomie des groupes). Enfin, la logique économique, la croyance à la supériorité de l'efficacité des techniques tayloriennes ont freiné la prise de conscience des coûts sociaux de ces techniques.

Alors quels sont les facteurs déterminants de la mise en oeuvre des expériences nouvelles d'organisation du travail? Carpentier les regroupe en divers groupes. Il y a, en premier lieu, les facteurs psychologiques (élévation des besoins), sociaux (écarts grandissants entre le niveau de formation professionnelle et l'instruction reçue et la qualification des emplois disponibles), culturels, (influence de l'évolution culturelle), et politiques (tendance à la remise en question de la finalité des structures). D'autre part, il y a les facteurs économiques généraux, comme par exemple, l'industrialisation des pays sous-développés qui leur permet de garder leur main-d'oeuvre

et rend plus ardue le recours des pays avancés à une main-d'oeuvre étrangère, des facteurs économiques plus spécifiques comme les pertes de productivité dues à la désaffection des travailleurs (absentéisme, turnover, malfaçons) et, sur le plan technique, le développement de la technologie qui a permis d'envisager certaines réorganisations.

L'auteur, au sujet du type d'entreprise où se tentent les expériences nouvelles, en distingue deux groupes principaux: soit des industries en récession ou soit des entreprises appartenant à des secteurs où une concurrence très vive et une technologie en évolution obligent à des formules souples. Il donne aussi quelques chiffres pour montrer l'importance des expériences en cours (quantitativement).

Ces expériences, elles peuvent, selon lui, être rattachées à deux conceptions générales, découlant toutes deux d'une même base théorique, mais ayant un cadre et des modes d'insertion différents: le mouvement de restructuration du travail des pays anglophones (Job Design) et celui de démocratisation industrielle des pays scandinaves. Partant de ces conceptions, il examine les diverses techniques proposées pour modifier l'organisation du travail et il tente de les caractériser.

Enfin, l'auteur tente d'évaluer les limites et les possibilités, des techniques nouvelles. Pour lui, la marge de liberté possible apparaît faible une fois la technologie (produit et son processus de fabrication) et les techniques (procédés et moyens pour les fabriquer) déterminées. C'est pourquoi il se demande si la restructuration n'a pas comme but essentiel de masquer le manque d'amélioration que peut offrir

le milieu industriel aux conditions de travail. Pour Carpentier, ce n'est qu'en modifiant la technologie et la technique qu'on pourra modifier l'organisation du travail.

En conclusion, il soutient que s'il y a un espoir d'une humanisation du travail, les conditions suivantes doivent être remplies: 1) l'amélioration réelle des conditions objectives de travail (cadence, amplitude de la journée de travail, sécurité, conditions physiques de travail, etc.); 2) l'amélioration, plus difficile à apprécier du statut professionnel et social du travailleur. Pour Carpentier, si ces conditions sont remplies alors il y a place pour des essais de réorganisation...

CHAVE, D.

"Néotaylorisme ou autonomie ouvrière?
réflexion sur trois expériences de réorganisation du travail"

In "Sociologie du Travail", 1976, no. 1, pp. 3-14.

Constatant une singularité des expériences qui rend la nomenclature officielle très insuffisante, il construit une grille d'analyse qui permettra d'analyser en quoi les nouvelles formes diffèrent de la réalité taylorienne.

Pour Chave, l'OST est un modèle d'organisation qui conjugue à la fois, une logique de production (économique et technique) et une logique de contrôle social. Sous le couvert de l'efficience économique et technique, cette logique de contrôle social entraîne pour le travailleur un certain nombre d'exclusions: caractéristiques les plus facilement observables du modèle d'organisation. Cette grille

devra permettre de voir en quoi diffère chaque expérience en regard du projet de contrôle social, d'en mesurer les écarts (augmentation de la latitude des ouvriers sans changement de rapport) et d'en déterminer les points de rupture (lorsqu'un rapport qualitativement nouveau est établi).

Cinq exclusions principales liées au modèle classique d'organisation seront autant de niveaux d'analyse de la grille employée. D'abord le rapport au travail: la force de travail ne peut s'introduire que dans les conditions fixées par la direction, exclusion qui s'opère dans les domaines concrets de la préparation du travail, de ses modalités d'exécution, de son contrôle externe. Deuxièmement, le rapport au savoir, savoir dont est exclu le travail, et qui se manifeste par l'absence d'accès au savoir technique, organisationnel, gestionnaire, en limitant l'apprentissage et la formation professionnelle, en excluant les ouvriers de la création éventuelle de connaissances. Troisièmement, les ouvriers n'ont point la libre disposition de l'usage du temps que ce soit le temps de travail (cadence, ordonnancement) ou le temps hors-travail passé en entreprise (règlementation des pauses, repos, autorisation d'absence). Quatrièment les travailleurs n'ont pas l'usage de la parole dans la production, à la fois par défaut, parce que les langages spécialisés sont du côté des services, parce que la communication entre postes individuels est rendue inutile par des mécanismes réglementaires qui vont tous dans le sens d'une communication verticale. Cinquièmement, le modèle taylorien se fonde sur la non-collaboration et l'assignation individuelle au poste de travail. Pour Chave, cette dernière exclusion est l'exclusion fondamentale qui symbolise et qui contient les précédentes. Elle se

caractérise par une sélection et une embauche individuelle, par le maintien de l'ouvrier dans une relation individuelle avec l'organisation pour empêcher que les ouvriers ne développent de contrôle collectif.

L'application à trois expériences de cette grille nous permet de constater que l'on rencontre plus d'écarts par rapport au modèle classique que de véritables points de rupture. De plus, les écarts les plus grands constatés sont liés plus au processus de transformation qu'à des formes d'organisation stabilisées.

DAVIS, L.E.

"The Design of Jobs"

In Industrial Relations, 1966, vol. 6, no. 1, pp. 21-45

L'auteur propose d'abord une définition du "Job Design": spécification du contenu du travail, des méthodes et des relations entre les diverses tâches en vue de satisfaire les exigences techniques et organisationnelles ainsi que les exigences sociales ou individuelles. Si on s'est beaucoup penché sur les exigences physiologiques (limites des capacités physiques) et celles de l'environnement physique, on a prêté beaucoup moins d'attention, affirme Davis, aux exigences sociales.

Selon lui, cela ne tient pas au manque d'information du management, mais aux barrières que dressent certaines pratiques institutionnalisées dans l'industrie: politiques du personnel, plans d'évaluation des tâches, ententes avec les syndicats et conventions collectives, type de supervision, posent des problèmes épineux à la restructuration du travail. Le management, se concentrant sur les exigences technologiques marginalise les exigences sociales ou organisationnelles, créant

même la fiction d'une contradiction entre ces exigences. L'organisation classique du travail se fonde sur le modèle de l'homme comme animal économique et sur le concept de division du travail: le premier modelant le système de récompense, le second servant de base à la spécialisation. Le caractère mécaniste de l'O.S.T. demandait, affirme Davis, la délimitation des tâches la plus complète possible.

Le mouvement de "Job Design" ou de restructuration du travail est récent et a, au moment où Davis écrit, donné lieu à peu d'expériences. Ce qui différencie, selon lui, les études de "Job Design" à d'autres études de la sociologie ou de la psychologie industrielle, c'est qu'alors que ces dernières considèrent la technologie comme donnée, pour le "Job Design" la technologie est une variable à mettre en relation avec les exigences sociales ou celles de l'organisation. Appartiennent à ce mouvement les études de restructuration des tâches aux E.U. et les études de l'école socio-technique anglaise.

Pour illustrer ce qu'est le "Job Design", Davis discute d'un certain nombre d'expériences (7) dans divers secteurs industriels, entre autres, les classiques de l'approche socio-technique que sont les études de A.K. Rice dans une entreprise indienne de textile et de Trist, Murray, Pollack sur les mines de charbon.

De ces études ressort que la relation technologie-organisation-individu ne se traduit par des résultats optima qu'en autant que le travail est restructuré de manière à favoriser l'autonomie et la responsabilité. Une restructuration favorisant un comportement responsable implique: la reconnaissance de la responsabilité de l'individu

ou du groupe sur l'ensemble du cycle opératoire de même que quant au rythme, à la quantité et la qualité de la production, l'acceptation que c'est d'abord l'individu ou le groupe de travail qui est responsable de l'efficacité de l'entreprise. Elle implique aussi l'auto-régulation du contenu travail, l'auto-évaluation de la performance, la participation à la définition des résultats escomptés.

Cette autonomie se traduit par des effets positifs sur la performance, les attitudes, les perceptions et la satisfaction des travailleurs, du moins c'est ainsi que Davis interprète les résultats des expériences qu'il relate. De plus, il prétend qu'une restructuration des tâches, allant dans le sens de l'autonomie du travail, assure un meilleur équilibre aux organisations.

DURAND, Claude

"Les politiques patronales d'enrichissement des tâches"
In Sociologie du travail, 1974, no. 4, pp. 358-373.

Les expériences récentes de réorganisation du travail représentent les réformes les plus radicales apportées au modèle taylorien d'organisation du travail dans les économies capitalistes. En effet, on redonne là aux producteurs la responsabilité (en tout - rarement, ou en partie) de la répartition du travail, réintroduisant le travailleur dans le processus de planification.

Pourquoi ces méthodes nouvelles, sous formes d'expériences, sont-elles introduites? D'abord, Durand reprend ici la panoplie des raisons citées par les apôtres de ces méthodes: la qualité de la

production baisse; le coût des retouches devient exhorbitant pour les entreprises; l'absentéisme et le turnover, en plus de leur impact sur les entreprises, deviennent des symptômes d'une résistance aux conditions de travail qui, même si elle trouve peu d'échos dans les revendications syndicales, font réfléchir le patronat.

Le taylorisme est critiqué sur son terrain, sa supposée supériorité technique est mise en doute.

Durand montre ensuite que la mise en place des expériences de réorganisation ne va pas sans problèmes; résistance des bureaux des méthodes qui voient leur compétence remise en question et résistance de la maîtrise qui voit son rôle de contrôle diminuer; d'où nécessité pour ces expériences d'être patronnées par la haute-direction: coûts parfois élevés pour modifier les équipements ce qui explique que de telles expériences soient tentées lors de la mise en marche de nouvelles installations.

Les résultats, selon l'auteur, en "valent la chandelle" pour les directions. Plusieurs études indiquent une amélioration effective de la qualité de la production, une réduction sensible de l'absentéisme et du turnover. De plus, ces résultats ne sont pas un simple effet de nouveauté (effet Hawthorne). Ils persistent mais à une condition: que le processus d'enrichissement soit continu, ce qui semble indiquer que l'enrichissement est porteur d'une logique interne et d'une dynamique propre. Cette dynamique de la réinsertion des travailleurs n'est pas étrangère aux craintes qu'a le patronat face à ses propres expériences.

Par ailleurs, l'enrichissement ne suffit pas à la satisfaction des travailleurs: les salaires doivent être réexaminés à mesure que le travail se requalifie: les facteurs extrinsèques et intrinsèques de satisfaction au travail étant plus liés qu'Herzberg le laisse paraître.

De plus, ces expériences remettent en question le rôle du syndicat: des délégués ouvriers, nés des équipes de travail, viennent dédoubler les représentants syndicaux. Ainsi les syndicats sont-ils méfiants, non seulement parce qu'ils craignent que ce ne soit que des tentatives de récupération mais aussi parce qu'ils prennent conscience que la base sera moins malléable pour eux comme pour la direction. Durand émet ici l'hypothèse d'un retour vers le syndicalisme de métier et l'anarcho-syndicalisme.

Enfin, l'auteur, dépassant la discussion sur l'enrichissement pour parler des groupes autonomes, expériences plus radicales, reprend ses arguments et fait l'analyse suivante: ces réorganisations servent à court terme les intérêts des patrons mais peuvent se retourner contre eux. La politisation de groupes autonomes de production a été la cause d'arrêts d'expériences. Durant émet même l'hypothèse que ce type de réforme ne peut être généralisé à l'ensemble de l'entreprise.

Dans le cas d'expérience partielle, la solidarité de ces équipes est contrée par la compétition face aux autres travailleurs. Toutefois, si l'ensemble des travailleurs d'une entreprise travaillaient sous ce mode, cela amènerait une remise en question profonde de la hiérarchie, remise en question que le patronat ne peut accepter. Ces

expériences qui ne peuvent qu'être partielles, Durand le souligne, montrent que la théorie marxiste de la division du travail a raison d'attacher l'importance qu'il se doit au fait que la division du travail n'est pas seulement un mode d'organisation du travail mais un mode de subordination...

ROUVERY, L., TRIPIER, P.

"Une problématique des qualifications: l'exemple Italien"
In Sociologie du Travail, 1973, no. 2, pp. 136-156.

Essai - critique qui montre l'enjeu politique et économique de la qualification, l'article de Rouvery et Tripier illustre aussi comment les revendications sur les qualifications des ouvriers italiens, lors des mouvements de 1968-69, touchaient la division du travail et signalent que les luttes pour l'augmentation des qualifications et la réduction des niveaux, menées sous la pression de la base, se sont conjuguées avec ou ont passé par les luttes pour modifier l'organisation du travail.

Ensuite, les auteurs font état des résultats d'une recherche qui démontre que le degré d'autonomie et la difficulté du travail sont fortement liés. Ce phénomène peut être interprété de deux façons: soit que c'est la difficulté des tâches à accomplir qui incite à laisser plus d'autonomie aux ouvriers, le système taylorien ne pouvant s'appliquer qu'aux situations entièrement prévisibles; ou bien, les postes difficiles sont tenus par des opérateurs que leur savoir-faire met en position de négocier une certaine autonomie. Cette liaison entre difficulté et autonomie pourrait permettre de comprendre l'influence du passage à une technologie avancée sur la restructuration du travail.

En conclusion, les auteurs indiquent qu'il peut être dans l'intérêt de l'entreprise de reconnaître la professionnalité ouvrière, ainsi que de restructurer les tâches, afin de mettre ces qualifications et cette autonomie au service de la maximisation des profits. Mise en garde donc aux organisations ouvrières qui se doivent de situer la lutte pour l'organisation du travail, dans une stratégie compatible avec les intérêts collectifs des ouvriers.

WEIL, R.Z

"Formes nouvelles d'organisation du travail dans l'industrie automobile européenne"

In Sociologie du Travail, 1976, no.1, pp. 15-35.

Weil souligne d'abord que l'industrie automobile est amenée à repenser l'organisation du travail pour des raisons semblables à celles évoquées pour d'autres secteurs: particulièrement, les difficultés grandissantes relatives à l'embauchage qui se traduisent par l'emploi massif de femmes et d'immigrés, l'augmentation de l'instabilité et de l'absentéisme au poste de travail, l'insatisfaction résultant d'un travail rendu parcellaire par la rationalisation. A la base de ces raisons, on retrouve des phénomènes qui sont particulièrement nets dans l'industrie automobile: transformation radicale des structures d'entreprise consécutives à une croissance rapide, nécessité d'une souplesse organisationnelle accrue à cause de la concurrence planétaire, sophistication des installations, division poussée du travail, recours à une technologie très évoluée.

Dans l'industrie automobile, la réorganisation du travail, affirme Weil, touche un nombre beaucoup plus important de travailleurs

affectés au montage que de travailleurs des ateliers mécaniques. L'incapacité de substituer des machines aux travailleurs a fait du montage le point d'impact principal de la réorganisation du travail dans l'industrie.

L'auteur aborde ensuite le problème de la faible motivation des travailleurs face à l'enrichissement du travail. Pour expliquer cette faible motivation, Weil fait appel aux études démontrant l'existence de différents sous-groupes de travailleurs, ayant des caractéristiques particulières, études qui indiquent que seuls certains de ces types de travailleurs ont une attitude positive face à l'enrichissement.

Poursuivant son tour d'horizon, Weil constate deux types d'implantation différents: le passage de la chaîne au poste de travail individuel et la création de petits groupes de production. Quant à cette création de groupes de production, il montre qu'elle correspond à plusieurs objectifs différents dans l'industrie automobile européenne, en plus d'être le cadre privilégié pour l'enrichissement du travail, elle répond parfois à des impératifs d'amélioration des relations humaines ou elle se propose d'être une solution au travail à la chaîne ou elle vise la mise sur pied de groupes autonomes.

En conclusion, l'auteur souligne les conséquences et les conditions de la restructuration du travail. Ces conséquences ont déjà été soulignées par d'autres auteurs. L'étude de la réorganisation du travail dans l'industrie automobile semble les confirmer. Weil montre ce que la réorganisation entraîne au niveau de la formation (nécessité d'une qualification accrue), au niveau de la hiérarchie (redéfinition du rôle des cadres, des niveaux hiérarchiques), au niveau des formes de rémunération

(nécessité de faire participer les ouvriers aux résultats économiques de l'enrichissement de leur travail).

5) SYNDICATS ET NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

MAURICE, M.

"Politiques syndicales pour l'amélioration des conditions de travail"
In Revue Française des Affaires Sociales, 1974, pp. 54-99.

Maurice commence par souligner la résurgence du problème des conditions de travail. Depuis quelques années, les revendications en ce domaine ont pris une forme et un contenu nouveaux et une ampleur grandissante (même si les revendications traditionnelles occupent encore les premières places). Toutefois, ce n'est ni l'apparition de chefs d'entreprises plus humains, ni uniquement parce que certains syndicalistes sont plus combatifs à ce sujet, si le problème des conditions de travail, et partant de son organisation, est devenu un enjeu important. C'est la situation sociale dans ses dimensions économique, politique, idéologique qui exige des changements dans les conditions de travail et des modifications de l'organisation du travail.

L'auteur regarde d'abord la situation dans un certain nombre de pays industrialisés où des réformes de l'organisation du travail ont été expérimentées. Il tente de dégager les attitudes et les stratégies syndicales face à une situation relativement nouvelle. Malgré cela, il analyse brièvement les attitudes syndicales en relation avec les types d'expériences avec lesquels les syndicats sont confrontés et avec la pression de la base pour l'amélioration des conditions de

travail. Cette analyse, il la fait tout à tour, pour les Etats-Unis, la Norvège, la Suède, la Grande-Bretagne, l'Allemagne fédérale, la France et l'Italie. Elle permet de nous faire une idée de la situation dans chaque pays.

Dans la seconde partie de son exposé, Maurice se propose d'en faire la synthèse, en indiquant quels semblent être les points de convergence et les points de divergence des positions syndicales. Un premier point de convergence, c'est que la révolte contre les conditions de travail des jeunes et des O.S. a été partout à l'origine de l'intérêt accru apporté au problème des conditions de travail. Cette insatisfaction grandissante des travailleurs est due à la conjonction de deux phénomènes: augmentation du degré d'aspiration des travailleurs grâce à une scolarité plus élevée et à l'influence de la consommation de masse et aggravation relative des conditions de travail liée à une aggravation de la qualité de la vie en général. Un autre point de convergence c'est que cette résistance traduit à la fois, une insatisfaction accrue des travailleurs et une crise d'adaptation des structures traditionnelles de représentation ouvrière.

Maurice en conclut que si le patronat tente des expériences de réorganisation à cause de pressions économiques (nécessité d'augmenter la productivité), les positions des syndicats face à de telles expériences expriment aussi la double préoccupation d'améliorer les conditions de travail et de répondre à la crise de la représentation ouvrière tout en cherchant à renforcer le contrôle ouvrier et le pouvoir syndical à la base.

Craignant la récupération, tout en ne pouvant refuser des améliorations des conditions de travail, les syndicats sont sur la défensive. Parler de politiques syndicales pour l'amélioration des conditions de travail et de l'organisation de l'entreprise c'est parler d'un objectif plutôt que d'une réalité, objectif lié à la nécessité de développer une nouvelle stratégie d'influence et de reprendre l'initiative dans le domaine des conditions de travail.

L'auteur, voulant tempérer la thèse de l'uniformité des sociétés industrielles, montre qu'il existe bien des divergences entre les positions syndicales. Ces différences, affirme-t-il ne peuvent s'expliquer uniquement par l'orientation idéologique des syndicats, mais tiennent plutôt aux caractéristiques des systèmes de relations industrielles de chaque pays. Une analyse de ces caractéristiques devrait être faite et mise en relation avec les positions syndicales.

MIRE, Joseph

"Improving Working Life - The Role of European Unions"
In Monthly Review, 1974, vol. 97, no. 9, pp. 3-11.

L'objectif de l'auteur est de décrire les efforts de restructuration et de réorganisation du travail en Europe de l'Ouest, en mettant l'accent sur le rôle que les syndicats y ont joué.

Les luttes des syndicats, conjuguées avec le développement technologique, ont amené une forte élévation du standard de vie des travailleurs. Toutefois, constate Mire, cela ne suffit pas à assurer une main-d'oeuvre heureuse: les travailleurs de la base n'hésitent plus à

rejeter des conventions collectives négociées par leurs dirigeants, les grèves sauvages sont nombreuses et mettent souvent de l'avant des revendications non-économiques, il y a spirale de l'absentéisme et du turnover dans l'industrie.

A mesure que les standards de vie et l'éducation augmentent, il semble y avoir une aversion grandissante pour le travail monotone, qui, malgré les progrès économiques et sociaux des travailleurs, caractérise la plupart des emplois industriels. Les employeurs de l'Europe de l'Ouest, devant des difficultés énormes de recrutement, se tournent vers les travailleurs étrangers (à peu près de 8 millions et demi au moment où Mire écrit).

Face à ces problèmes, diverses formes nouvelles d'organisation du travail ont été expérimentées. Mire constate que les expériences sont difficilement transposables d'une industrie à l'autre, que pour solutionner le problème de satisfaction au travail, le management met au point des moyens variés. De même, il constate des attitudes dissemblables entre les syndicats face à ces expériences. En Scandinavie, les syndicats ont une attitude très positive face à la restructuration du travail, allant même jusqu'à proposer des programmes conjoints d'expérimentation dans ce sens, à l'autre bout, des syndicats ne veulent pas du tout être impliqués dans les problèmes de satisfaction et de production soit sous prétexte qu'il s'agit d'une responsabilité du management, soit par peur d'intégration des travailleurs ou de rendre le système d'entreprise privée trop efficace. Entre les deux, où se situent la plupart des syndicats, on constate un intérêt pour le problème mais une attitude attentiste.

Pour lui, la prudence des syndicats doit être vue à la lumière de leurs expériences avec d'autres tentatives visant supposément à "humaniser" le travail et de leurs propres intérêts institutionnels: prudence qui va de la crainte que ce ne soient que des tactiques anti-syndicales. N'indiquant pas les fondements réels de ces craintes, Mire souligne, ensuite, comment, pour certains syndicats, les promesses d'une plus grande variété et d'une plus grande autonomie dans le travail visent à détourner l'attention d'objectifs syndicaux plus coûteux. La crainte du chômage est aussi présente dans les réticences syndicales, de même que la crainte de l'impact des nouvelles formes d'organisation du travail sur les arrangements institutionnels pré-établis concernant les qualifications, les différences de salaires, les promotions. L'auteur affirme que cet impact est très grand. En effet, les nouvelles formes peuvent remettre complètement en question ces arrangements.

Après ces considérations générales, dans une seconde partie, il met en rapport les caractéristiques des divers syndicalismes ouest-européens avec l'attitude des syndicats face à la réorganisation du travail et, à l'aide de quelques exemples, décrit les efforts de restructuration dans chaque pays (Saab et Volvo, en Suède; Phillips Electronic, Imperial Tobacco, Industrial Chemical Co., en Angleterre; Renault, en France; Olivetti, Fiat, en Italie). A retenir de cette analyse, l'importance du cadre dans lequel s'inscrivent les attitudes ouvrières (la démocratie industrielle en Scandinavie, la stratégie de contrôle ouvrier en Italie) et la force et le degré d'organisation du syndicat (difficultés inhérentes à l'organisation syndicale désordonnée anglaise, faiblesse syndicale et paternalisme des entreprises expérimentant les nouvelles formes d'organisation en France).

RUFFIER, J.

"Une section syndicale face aux groupes semi-autonomes"

In Economie et Humanisme, 1976, no. 227, pp. 59-67.

Ces réflexions de militants de la base, confrontés à un projet de groupes semi-autonomes, peuvent être très utiles à la discussion des conséquences de telles expériences. Ruffier commence par mettre en garde le lecteur contre la tentation de généraliser les opinions avancées: la réaction syndicale est fonction de l'histoire de l'usine et de la conjoncture locale et régionale. Les travailleurs de l'usine sont pour la plupart des O.S. Leur travail était répétitif à l'extrême et fait dans des conditions pénibles, la maîtrise avait un rôle essentiellement disciplinaire. Le syndicat puissant avait mené des luttes dures, mettant de l'avant des revendications qui souvent touchaient la question de l'organisation du travail. Il y a sept ans la direction bouleversait son style de direction, l'alignant sur les principes des relations humaines, et introduisait des groupes semi-autonomes.

Une fois esquissé le contexte, Ruffier laisse la parole aux militants syndicaux. Pour eux, ces restructurations visent d'abord à accroître le profit. Elles tentent de récupérer les revendications des travailleurs. Le patronat tente ces expériences parce qu'il sait qu'elles peuvent lui rapporter. Il compte ainsi éliminer ceux qui ne sont pas immédiatement rentables: un atelier, où on aurait eu besoin de 30 personnes selon l'ancien mode, est mis en marche avec 22 travailleurs: on fait appel à l'initiative ouvrière pour penser à des nouveaux modes qui, à la limite, peuvent se traduire par des diminutions de la main-d'oeuvre.

Un autre avantage pour le patronat, c'est la forte diminution des arrêts. Avant les ouvriers travaillaient "bêtement", si la machine s'arrêtait "ça faisait moins de travail". Maintenant, les travailleurs entretiennent eux-même les machines et ainsi du temps est sauvé. De plus, l'interdépendance des travailleurs les amène à se contrôler. Certains moins rapides ont été exclus des groupes, des délégués syndicaux ont été critiqués à cause de leurs fréquentes absences. Ils interprètent ces phénomènes, non pas comme une conséquence d'une diminution de la solidarité, mais par les caractéristiques propres à l'organisation nouvelle du travail.

Sur un autre plan, la composition des groupes par affinités et les divergences entre les travailleurs se traduisent par des tensions entre les groupes et à l'intérieur des groupes. D'autre part, les tentatives syndicales pour bloquer certaines évolutions jugées dangereuses ont échoué. Le patronat faisait alors appel au volontariat et le syndicat perdait contact avec la base.

De toute la discussion ressort une inquiétude face aux expériences, de même qu'un certain embarras. Ces militants ne savent pas trop comment répondre aux tactiques patronales, comment se comporter face aux psychologues. Avant l'autoritarisme de la direction facilitait la mobilisation maintenant les syndicats essaient de limiter les conséquences néfastes de ces expériences, ils sont sur la défensive: "On a limité les dégats, mais, dans une usine où les syndicats seraient peu implantés et les gens n'auraient pas conscience"? (p. 67).

TCHOBANIAN, R.

"Les syndicats et l'humanisation du travail"

In Revue Internationale du Travail, 1975, vol. III, no. 3, mars, pp. 215-234.

Le changement dans les comportements et les aspirations des travailleurs face au travail doit être analysé en fonction des préoccupations syndicales. Ces comportements s'expliquent en partie par une détérioration relative des conditions de travail. Si le travail est physiquement moins exigeant, l'intensification des cadences le rend mentalement plus difficile à supporter. De même, l'emploi du système d'équipes alternantes a-t-il de graves conséquences sur la vie familiale, sociale des travailleurs. La journée de travail a certes diminué mais, en même temps, on assiste à une forte augmentation des trajets entre le domicile et le travail. Enfin, la persistance des conditions médiocres d'hygiène et de sécurité apparaissent anachroniques face au confort de la vie moderne.

C'est pourquoi les syndicats voudraient, selon Tchobanian, que lorsqu'on parle d'humaniser le travail, avant de parler du contenu du travail, on pense d'abord à régler les problèmes de sécurité, de cadence, d'alternance. On se méfie des initiatives patronales au niveau du contenu du travail, car on craint qu'elles visent à mettre en veilleuse ces problèmes.

D'autre part, on constate une crise de l'organisation technique et sociale du travail. Certains comportements ouvriers (turnover, absentéisme, négligence, grève sauvage, etc...) remettent en cause le contenu du

travail et l'organisation qui le conditionne. L'auteur tente de situer les nouvelles formes d'organisation du travail par rapport au type de réponses qu'elles offrent. Ainsi, Herzberg propose l'enrichissement pour mettre le travail au diapason de la vie hors-travail où le travailleur a une plus grande autonomie, où l'éducation insiste sur l'esprit d'initiative. L'école socio-technique, elle, affirme que le travail doit être le lieu de la participation sociale de l'individu, d'où les groupes autonomes pour une vraie démocratie industrielle.

Les syndicats doivent tenter de voir quelles sont les conséquences pour leurs membres et leur action des techniques proposées. Pour le patronat, les expériences d'humanisation du travail visent d'abord à résoudre des problèmes économiques Toutefois, elles ne sont pas neutres vis-à-vis de l'organisation administrative des entreprises (système de paiement, règles d'ancienneté), ni surtout de l'état des rapports sociaux sur les lieux de travail.

C'est à cette étude des conséquences possibles des formes nouvelles d'organisation, que l'auteur consacre la seconde partie de son exposé. Il examine d'abord les conséquences professionnelles et économiques de la restructuration des tâches. D'abord, elle peut se traduire par une augmentation de la charge de travail: chez la main-d'oeuvre âgée, le refus des nouvelles formes d'organisation, qu'on interprète comme une résistance au changement, peut être expliqué par une incapacité d'adaptation aux charges nouvelles. Deuxièmement, cette inadaptation peut entraîner la constitution d'un double marché de l'emploi: l'humanisation serait alors limitée à une petite partie de main-d'oeuvre alors que les autres pourraient subir des conditions plus pénibles. Troisièmement, la constitution de groupes

autonomes peut amener une concurrence entre les groupes, dangereuse en période d'instabilité d'emploi. Quatrièmement, les formes nouvelles d'organisation, tout particulièrement les groupes autonomes, entraînent une amélioration certes des qualifications mais aussi leur nivellement ce qui peut nuire aux possibilités de carrière.

Dans un second temps, Tchobanian passe en revue les conséquences possibles de l'humanisation du travail sur la structure et sur l'action du mouvement syndical. Premièrement, l'existence de groupes autonomes peut rendre plus difficile l'action des représentants syndicaux auprès de la base, c'est d'ailleurs pourquoi la réorganisation du travail doit amener aussi une réorganisation de la structure syndicale. Cela nous amène à envisager un second risque: l'apparition d'un nouveau type de représentation ouvrière fondé sur les seules préoccupations des groupes intéressés, risque qui s'accroît selon l'état de l'organisation syndicale. Tchobanian fait état de recherches montrant que les initiatives patronales tendent à renforcer les attitudes corporatistes. Il croit, toutefois, que la réaction syndicale ne devrait pas en être une de refus de l'aspiration à l'humanisation du travail mais plutôt l'élaboration d'une stratégie dynamique pour amener une humanisation du travail fondée sur les intérêts collectifs. Enfin, il y a risque d'intégration des travailleurs, impliqués dans les expériences de restructuration, au système de valeurs de l'entreprise.

Dans un troisième et dernier volet, l'auteur examine les diverses stratégies syndicales dont il souligne qu'elles sont souvent davantage élaborées pour répondre aux initiatives patronales qu'aux problèmes posés par les aspirations ouvrières. La diversité des stratégies

peut d'abord être expliquée, en partie, par l'idéologie que sous-tend chaque syndicat. Mais l'idéologie n'explique pas tout, loin de là, souligne Tchobanian. Un autre facteur, pouvant influencer les stratégies syndicales, est la nature des relations de travail dans un pays, l'état de la négociation collective.

En terminant, Tchobanian propose une typologie des positions syndicales sur l'humanisation en fonction de l'importance relative du problème dans les objectifs des organisations syndicales. Premièrement, l'attitude de méfiance ou d'hostilité qui est de deux types représentés par: a) l'AFL-CIO contre ce qui bouleverserait le rôle traditionnel b) la CGT pour qui l'humanisation est fonction du passage au socialisme. Deuxièmement, il y a les partisans de la démocratie industrielle dont la stragégie consiste à accepter le principe des initiatives patronales et à collaborer à leur réalisation afin d'en tirer le maximum d'avantages pour les travailleurs et d'en combattre les aspects défavorables, stratégie toute orientée vers la recherche d'un nouveau mode d'organisation dans l'entreprise. Le troisième type de position , c'est celui dont la stratégie vise à opposer contrôle à gestion et à augmenter l'influence ouvrière sur les formes même d'organisation et sur les conditions matérielles de travail sans que cela découle d'une coopération. Le meilleur exemple de cette stragégie c'est l'exemple de la CGIL italienne. Pour la centrale communiste italienne, la lutte pour le contrôle ouvrier est un moment de la lutte pour le changement des rapports sociaux.

WINPISINGER, W.W.

"Job Enrichment, A Union View"

In Monthly Labor Review, 1973, vol. 96, no. 4, pp. 54-56.

Cet article illustre assez bien les réticences syndicales face à l'enrichissement du travail. Winpisinger, un des dirigeants de la puissante AFL-CIO, fait part des craintes que le "Job Enrichment" vise à détourner les travailleurs de d'autres objectifs (salaires, sécurité).

6) CONTROLE OUVRIER ET ORGANISATION DU TRAVAIL

GORZ, A.

Préface à la Critique de la division du travail

Ed. du Seuil, 1973, 295 p.

L'auteur montre le lien entre l'organisation du travail et les rapports de domination inhérents au mode capitaliste de production. L'organisation du travail, en tant que matérialisation de la division sociale du travail, contribue à la reproduction de ces rapports. De même, l'organisation taylorienne du travail, par la parcellisation du travail qu'elle développe jusqu'à l'extrême, maintient les travailleurs dans l'incapacité de mettre en oeuvre les moyens de production.

Le problème de la division du travail est au coeur du débat actuel sur l'organisation du travail. C'est un problème politique. "C'est pourquoi l'émancipation de la classe ouvrière, son pouvoir commencent par la lutte pour reconquérir son intégrité physique, nerveuse, intellectuelle,

culturelle au sein du travail, c'est-à-dire par la lutte pour imposer un pouvoir d'autodétermination du procès de travail". (p. 15)

GORZ, A.

Stratégie ouvrière et néo-capitalisme

Ed. du Seuil, coll. Histoire Immédiate, 1964.

Les stratégies ouvrières sont vertement critiquées par l'auteur qui montre comment, dans les sociétés néo-capitalistes, l'idée du socialisme ne s'impose pas de soi et doit déjà avoir sa "préfiguration" dans les objectifs des luttes ouvrières. Cet ouvrage où est définie une ligne politique de luttes est utile en ce qu'il pose théoriquement le problème du pouvoir ouvrier et celui des objectifs intermédiaires.

Toute réforme n'est pas récupératrice. Une réforme de l'organisation du travail permettant d'accroître le pouvoir ouvrier est une victoire pour le mouvement ouvrier.

Livre essentiel pour comprendre aussi pourquoi les luttes salariales, malgré leur utilité défensive, ne sont plus les catalyseurs d'une volonté socialiste accrue chez les ouvriers et comment la lutte sur les conditions de travail et la lutte sur les finalités du travail (valeur d'usage) doivent passer au premier plan et s'insérer dans une stratégie globale ouvrière.

GRAND'MAISON, J.

Des milieux de travail à réinventer

Ed. Presses de l'Université de Montréal, 1975, 254 p.

Ce livre se veut un plaidoyer pour le développement de luttes ancrées sur les problèmes quotidiens du travail. Grand'Maison commence par situer les problèmes du travail dans la conjoncture (champ historique actuel des praxis sociales). Il critique l'absence d'intérêt des syndicats pour les problèmes de travail: l'avant-garde syndicale s'est trop souvent enfermée dans un globalisme idéologique, le syndicalisme d'affaires a poussé les luttes salariales au point où elles deviennent désolidarisantes, où elles dressent les travailleurs les uns contre les autres. On sent le besoin pressant d'un retour à la base, au concret des problèmes du travail.

Le travail offre, selon lui, le matériau de base d'une militance soutenue, d'une solidarité permanente. Tranquillement, un mouvement est à naître, avec comme intuition de base, la nécessité de transformer radicalement le travail pour changer la société et les hommes. Certaines contradictions du néo-capitalisme favorisent le développement d'un tel mouvement. La réforme de l'enseignement a formé une jeunesse chez qui le goût de l'initiative, l'imagination ont été félicités. L'arrivée sur le marché du travail est choc brutal: la rigidité des structures, l'insignifiance des tâches qui leur sont confiées, le caractère anachronique du milieu industriel, sont en contradiction avec les aspirations et les attentes des jeunes travailleurs et entraînent un refus du travail déshumanisé.

D'autre part, la sécurité économique plus grande des travailleurs, à mesure que l'on chemine vers le revenu garanti, les rend moins prêts à accepter n'importe quelles conditions de travail.

Grand'Maison fait état ensuite brièvement des études sur le travail, des études de Maslow, d'Herzberg, de Herrick et Sheppard, de Work in America qui ont mis en relief l'importance du contenu du travail et le situation déplorable dans laquelle les ouvriers se trouvent. Elles permettent la critique de certains postulats libéraux mais les redéfinitions qu'elles proposent restent dans la logique de l'économie.

Puis, il aborde les expériences nouvelles d'organisation du travail, spécialement celles qui font appel au groupe de base comme pilier: groupes autonomes où il y a polyvalence et enrichissement du travail. Son intérêt est surtout centré sur celles qui, tout en modifiant la situation de travail des travailleurs, se prolongent par une participation aux décisions importantes de la vie de l'entreprise, participation permettant une accessibilité à l'information.

Pour lui, ces expériences (tentées surtout en Yougoslavie et en Norvège) doivent intéresser au plus haut point le mouvement ouvrier. Contre le danger d'intégration, de réformisme que peuvent impliquer ces formes nouvelles, Grand'Maison souligne les craintes patronales face à ces expériences, craintes politiques de perdre le pouvoir qui les amènent à monter en épingle certains échecs. Quant aux réticences syndicales, elles s'expliquent de deux manières, certains défendent aveuglément certains acquis plutôt que de chercher d'autres voies ,d'autres ne conçoivent que la lutte à finir pour la prise du pouvoir tout d'un bloc.

La plus grande partie du second volet de son ouvrage propose des instruments d'animation (un coffre à outils) des milieux de travail et se situe hors de nos intérêts. En conclusion, Grand'Maison revient sur la nécessité de l'humanisation du travail, sur le tournant que le syndicalisme doit prendre pour relier les luttes au quotidien des travailleurs et parle du développement de la démocratie industrielle, fondée sur la réorganisation du travail, comme d'une étape vers l'autogestion.

ST-PIERRE, C.

"Subdiviser l'homme, c'est l'exécuter; subdiviser le travail, c'est assassiner un peuple"

In Chronique, 1975, janvier, pp. 32-37.

Essai-critique sur le rôle de l'organisation du travail, cet article indique quelques jalons d'une analyse des expériences nouvelles d'organisation du travail dans la perspective de la lutte des classes.

La dépossession du travailleur est nécessaire au maintien de la classe bourgeoise comme classe dominante. Le taylorisme, en transformant en règles, lois et formules, les connaissances accumulées antérieurement par les travailleurs, garantit à l'entrepreneur un rôle essentiel dans le processus de production: celui de coordonnateur, rôle qui, avec le développement de l'industrie, sera délégué à des agents du capital. Pour l'auteur, la base réelle des interventions de ces agents dans le procès de travail est de l'ordre du politique: l'objectif principal de l'O.S.T. est la désorganisation politique des travailleurs.

Même si les expériences récentes d'enrichissement ou de groupes autonomes "ne se constituent pas en indices de transformations radicales des rapports Capital-travail", elles peuvent permettre l'instauration d'un contrôle ouvrier sur le procès de travail. D'autre part, elles peuvent servir les intérêts de la bourgeoisie, les rapports d'appropriation de la plus-value n'étant pas l'enjeu de ces réorganisations.

L'auteur insiste sur la nécessité d'une analyse dialectique de ces réformes "pour tenter d'y déceler le rapport de force qui les marque". Les raisons qui provoquent les réorganisations du travail sont d'abord avant tout politiques et sociologiques: les expériences de réorganisation du travail sont tentées face au "rejet des formes d'organisation du travail que sous-tend un rapport de classes fondé sur l'exploitation". Cette conscience de l'exploitation n'apparaissant pas encore clairement aux travailleurs, nous pouvons comprendre pourquoi ce refus prend la forme de résistances, le plus souvent individuelles.

Elle insiste pour que les expériences de réorganisation ne soient pas analysées seulement du point de vue du capital, comme solution aux problèmes économiques créés par ces résistances, mais pour qu'on y voit "une étape marquant les effets contradictoires de la révolution démocratique bourgeoise". La pratique de la démocratie bourgeoise se traduit à plusieurs niveaux: ainsi l'accessibilité à l'enseignement secondaire et à l'enseignemnt technique et professionnel a produit des travailleurs ayant des éléments embryonnaires d'une conscience leur permettant d'exprimer des revendications menaçantes pour le capital. Pour éviter que le refus de travail abrutissant de ces travailleurs se traduise en un refus de travailler, la bourgeoisie est contrainte d'apporter des

réformes à l'organisation du travail parfois coûteuses et qui risquent même, en permettant aux ouvriers d'exercer un certain contrôle sur la production, de leur faire prendre conscience des limites de cet exercice.

Pour les ouvriers, le processus de recomposition des tâches peut être une étape dans la prise de contrôle du processus de production et constituer une base réelle de solidarité de classe au sein du procès de travail. Cependant cette solidarité prend le plus souvent une orientation corporatiste ce qui doit obliger les syndicats à déplacer le lieu de l'enjeu tel que le place la bourgeoisie industrielle. Si un tel changement ne s'opère pas, la division à l'intérieur de la classe ouvrière pourrait s'accentuer: une fraction des travailleurs, en échange de primes et d'autres avantages, risque de se transformer en agents du rendement.

7) CONTENU DU TRAVAIL, SATISFACTION, MOTIVATION

LAWLER, E.E.

"Job Design and Employee Motivation"

In Personnel Psychology, 1969, vol.22, pp. 426-435.

L'auteur développe une théorie de la motivation (expectancy theory): celle-ci serait déterminée principalement par deux variables: 1) par la probabilité, telle qu'évaluée subjectivement, que les efforts se traduisent par une récompense ou des résultats évalués positivement; 2) elle dépendra de la valeur que l'individu attache aux récompenses ou résultats pouvant être obtenus par son travail, la valeur attachée aux résultats étant fonction de la capacité de ces résultats à satisfaire un ou plusieurs besoins.

Pour Lawler, la valeur attachée aux récompenses et la probabilité effort-récompense se combinent pour déterminer la motivation d'un individu: si les deux sont inexistants la motivation sera nulle. Si une restructuration du travail veut affecter la motivation, elle doit jouer sur l'une ou l'autre des variables: l'auteur soutient qu'elle joue principalement sur l'opinion que l'individu a de la probabilité que certaines récompenses résultent d'un effort élevé.

Il distingue ensuite deux types de récompenses: 1) récompenses extrinsèques, fournies par d'autres et liées à la satisfaction de besoins primaires (cf. Maslow); 2) récompenses intrinsèques, venant du travail et liées aux besoins d'ordre supérieur. Le second type de récompense apparaît plus lié à la performance que le premier et c'est pourquoi, soutient Lawler, ces récompenses peuvent être d'excellents motivateurs,car la probabilité de lien entre effort et récompense est plus claire dans ce cas.

Pour l'auteur, le contenu du travail est le déterminant principal de l'évaluation que font les travailleurs du lien entre une bonne performance et un sentiment d'accomplissement. Pour stimuler les besoins d'ordre supérieur, un travail doit répondre à trois (3) conditions: 1) l'individu doit recevoir un feed-back significatif de sa performance; 2) le travail doit être perçu comme permettant l'expression des habiletés valorisées par l'individu; 3) l'individu doit ressentir un degré d'auto-contrôle quant à la planification et l'exécution de son travail.

Pour répondre aux 3 conditions nécessaires pour rendre un travail motivant, le travail doit être élargi horizontalement et verticalement.

De plus, les différences individuelles doivent être prises en considération sous deux rapports: 1) l'élargissement ne doit être tenté qu'avec ceux qui ressentent des besoins d'ordre supérieur que la restructuration du travail peut réveiller, et ceux qui valorisent les récompenses intrinsèques; 2) les individus doivent être assignés à des tâches qui mettent à contribution des habiletés qu'ils valorisent.

Pour Lawler, la motivation plus grande générée par l'élargissement se traduira plus par des effets sur la qualité du travail que sur la productivité: la qualité du travail étant nécessaire pour que l'individu puisse y trouver des récompenses intrinsèques.

MASLOW, A.H.

Motivation and Personnality

Ed. Harper and Row, New-York, 1954, 411 p.

Dans cet ouvrage, Maslow élabore une théorie de la hiérarchie des besoins qui occupera une place importante dans la discussion du rapport entre le contenu du travail, la satisfaction et la motivation. Selon lui, il existe une hiérarchie des besoins, hiérarchie dans le sens où la satisfaction des besoins d'ordre inférieur permet aux besoins d'ordre supérieur de s'exprimer. Ainsi, à titre d'exemple, la satisfaction des besoins biologiques (de manger, de se loger) et de sécurité primaire (sécurité d'emploi, sécurité affective) réveille les besoins d'ordre supérieur (comme la réalisation de soi).

Cette hiérarchie des besoins a été souvent citée comme facteur explicatif de l'insatisfaction accrue des travailleurs face aux

conditions de travail: l'élévation du niveau de vie rend inacceptables des conditions auparavant tolérées.

MCGREGOR, D.

The Human Side of Management

Ed. McGraw-Hill, 1960, 246 p.

Un des ouvrages le plus souvent cité dans la critique de l'O.S.T. et du management traditionnel: critique le type de management autoritaire développé par l'O.S.T. pour ses fausses conceptions concernant la motivation des individus (théorie X); parle de la nécessité d'un nouveau type de management partisan de la théorie Y sur la motivation.

La théorie Y a pour base les postulats suivants: 1) le travail est une activité naturelle; 2) le contrôle extérieur et la menace ne sont pas les seuls moyens pour susciter l'effort en vue de réaliser les objectifs de l'organisation: un homme s'autodirigera, s'il croit en ces objectifs; 3) la dévotion à des objectifs dépend des récompenses qui sont attachées à leur accomplissement; 3) l'homme moyen apprend dans des conditions propices, non seulement à accepter mais à demander des responsabilités; 5) la capacité d'exercer de l'imagination et de la créativité est plus répandue dans la population qu'on le croit; 6) seulement une partie des capacités des individus sont utilisées dans la production industrielle.

Ces conceptions développées par McGregor ont donné lieu à une critique de l'O.S.T. et à des expériences de réorganisation du travail faisant davantage appel aux capacités des individus. Toutefois,

l'auteur discute surtout l'impact de la théorie Y sur le style de management, sur les critères de promotion et de salaire: il analyse aussi des applications de la théorie Y comme le plan Scanlon.

SHEPPARD, H.L., HERRICK, N.O.

Where have all the robots gone?
Worker Dissatisfaction in the 70's

Ed. Free Press, New-York, 1972, 222 p.

Cette étude statistique sur la satisfaction au travail et sur le "Blue-Collar Blues", établit des corrélations entre contenu et satisfaction au travail. D'abord, à partir des données d'une enquête sur la main-d'oeuvre globale, les auteurs tentent de dégager quels sont les sous-groupes au sein de celle-ci où l'insatisfaction au travail est la plus grande: les jeunes, plus encore les jeunes noirs, les femmes, les employés de commerce de détail. A l'autre extrême, les plus vieux sont en général plus satisfaits de même que ceux qui gagnent $10,000 et plus à condition qu'ils aient plus de 30 ans. De même, notent-ils, l'évaluation que les travailleurs font du contenu de leur travail est en relation avec cette satisfaction.

Par la suite, on restreint l'étude à l'analyse de la satisfaction chez les cols-bleus, mâles et syndiqués. Cette étude de la catégorie ouvrière la plus favorisée fait ressortir non-seulement l'importance du contenu du travail mais encore l'insatisfaction très grande des travailleurs face à ce point. Plus, elle établit une forte corrélation entre la satisfaction au travail, le "blues" et l'évaluation que les ouvriers font du contenu de leur travail.

Les relations établies permettent de contester la thèse qui veut que les ouvriers accordent de l'importance d'abord et avant tout au salaire et à la sécurité d'emploi, thèse souvent évoquée par les syndicats ou le patronat pour éviter de s'attaquer au problème des conditions de travail. D'abord, à une question des chercheurs demandant aux ouvriers de classer 25 aspects liés au travail par ordre d'importance, le fait d'avoir un bon salaire ne venait qu'en cinquième place dans les réponses, les quatre premières étaient occupées par des aspects touchant le contenu du travail. Ensuite, la corrélation entre le fait d'évaluer le contenu de son travail de façon négative et l'insatisfaction au travail est plus forte que celle entre le fait d'avoir un faible salaire et d'être insatisfait ou que celle entre le fait d'avoir été en chômage au cours des 20 dernières semaines et l'insatisfaction au travail. De même quand ils contrôlent les relations entre l'évaluation du contenu du travail et la satisfaction par le salaire et la sécurité d'emploi, les auteurs constatent l'importance de cette corrélation.

Poursuivant leur analyse, les auteurs montrent aussi qu'il existe une relation entre l'évaluation négative du contenu du travail et l'aliénation telle que définie par l'anomie et le fatalisme. Semblable relation peut aussi être faite avec le conservatisme sur le plan politique. De même, le fait d'évaluer positivement ou non le contenu de son travail (d'avoir un "high task level" ou un "low task level") est en relation avec l'utilité qu'on accorde aux syndicats. Les travailleurs évaluant avoir un "high task level" reconnaissent une plus grande utilité aux syndicats que les travailleurs bien payés ou bénéficiant d'une bonne sécurité d'emploi.

Ce travail est d'une grande importance. Par exemple, si les constatations par rapport à l'utilité du syndicat s'avèrent fondées, elles obligeront les syndicats à s'interroger sur leurs stratégies et à réorienter leur action.

TURNER, N.A., LAWRENCE, R.R.

Industrial Jobs and the Worker

Ed. Harvard University Press, 1966.

Les auteurs avaient comme objectif premier de développer et d'expérimenter une méthode de mesure des attributs du travail (RTA) qui aiderait à prédire la réponse des travailleurs oeuvrant sous différentes technologies. Par attributs du travail, ils entendaient le degré de variété, d'autonomie, de responsabilité et d'interaction du travail tels qu'ils sont inscrits dans la technologie. Turner et Lawrence posaient comme hypothèse de base: 1) qu'un score élevé quant aux attributs requis (RTA) était relié positivement à la satisfaction, 2) qu'un score élevé quant au "RTA" entraînait une bonne assiduité au travail.

De prime abord, les résultats des recherches, faites auprès d'un échantillon varié de travailleurs, affectés à diverses tâches dans des entreprises utilisant des technologies différentes, confirmaient ces hypothèses laissant toutefois une certaine ambiguïté dans la relation entre les exigences de l'emploi et la satisfaction au travail. Cela entraîna les auteurs sur la piste de l'influence de la sous-culture sur les travailleurs.

Les auteurs constatèrent que le score des attributs du travail tels que perçus est (très) positivement relié au score des attributs requis (RTA) et à la satisfaction pour la population totale, mais que ces relations étaient plus fortes pour la population des petites villes ("town predisposition") que pour celle des grandes villes ("city predisposition"). Deuxièmement, s'il existait une relation entre les attributs requis et l'assiduité, cette relation était, d'abord et avant tout, très forte dans le cas de travailleurs de petites villes et n'était pas significative dans le cas des travailleurs des grandes villes. Troisièmement, la relation entre le score du RTA et la satisfaction n'apparaissait pas significative. Toutefois, il existait effectivement une relation positive entre les attributs du travail et la satisfaction chez les travailleurs des petites villes alors que cette relation était négative chez les travailleurs des grandes villes (spécialement en ce qui concerne la variété et les interactions requises).

L'analyse typologique des auteurs, pour indiquer l'impact des résultats de leur recherche sur les pratiques manageriales à développer, nous met en garde contre une interprétation abusive des résultats de cette recherche. Turner et Lawrence affirment, entre autres, que les réponses différentes des deux groupes ne signifient pas des besoins différents des travailleurs: pour l'ensemble des travailleurs, les réponses sont déterminées par un besoin de contrôle sur la situation de travail. D'autre part, ils insistent sur le fait que les travailleurs des grandes villes ne répondent négativement qu'à certains attributs d'emploi (variété et interactions requises) et qu'on peut envisager de restructurer avec succès leurs emplois de façon, par

exemple, à augmenter leur autonomie quant à la cadence, quant aux méthodes, etc.

WALKER, C.R.

The Man on the Assembly Line

Ed. Harvard University Press, 1952, 180 p.

Menée dans les années d'après-guerre, cette étude est un modèle des recherches sur le rapport entre le contenu du travail et la satisfaction. Elle a été menée dans une usine automobile, une des plus modernes de l'époque. Les données de l'étude ont été recueillies, pour la plupart, grâce aux entrevues faites auprès d'un échantillon de 180 travailleurs. Dès le début, les auteurs soulignent le biais, sur les résultats, que peut avoir entraîné le fait que l'usine soit située dans une région peu industrielle et que, pour la plupart, les travailleurs en étaient à leur premier emploi du genre.

Ces derniers notent d'abord que, du point de vue des travailleurs les emplois de production de masse ont les caractéristiques suivantes: cadence imposée par les machines, tâches répétitives, peu d'exigences au niveau des qualifications, les outils et les techniques sont prédéterminés, absence d'identification au produit, demande une "attention mentale de surface" (sans implication des capacités intellectuelles). A cela s'ajoutent, pour l'industrie automobile, un système de convoyeurs développé et une relativement grande dépense d'énergie physique.

Les emplois antérieurs des ouvriers étaient pour la plupart très différents: 87,4% des ouvriers travaillaient à des emplois dont la

cadence était déterminée individuellement, en général moins répétitifs. De plus, les ouvriers avaient un niveau d'instruction plus élevé que dans les autres usines de la compagnie.

Dans l'usine étudiée, les emplois peuvent être regroupés selon qu'ils correspondent plus ou moins aux caractéristiques du travail de production de masse: des emplois directement sur la chaîne de montage principale, aux emplois séparés de la chaîne et aux emplois d'entretien.

Pour les ouvriers, les caractéristiques désagréables de leur travail sont en ordre: d'abord les cadences imposées, le caractère répétitif, l'absence de qualification et, sur le plan global, les auteurs constatent que, si la paye et la sécurité d'emploi sont les facteurs les plus cités pour expliquer pourquoi les travailleurs aiment leur emploi, la première cause d'insatisfaction est le contenu du travail. Cette insatisfaction quant au contenu d'emploi se traduit par un fort désir de transfert chez les ouvriers, désir qui, pour Walker et Guest, ne tient pas d'abord à un désir d'élever son statut économique et social mais à une volonté de s'éloigner du type d'emploi actuel.

Les auteurs étudient ensuite les conséquences de la production de masse sur le groupe social: insuffisance des interrelations, contraintes sur la formation des groupes, travailleurs interreliés surtout à cause de la proximité et non à cause de l'interdépendance de leurs tâches, peu ont conscience d'appartenir à un groupe véritable (seuls quelques travailleurs affectés à des emplois en dehors de la chaîne

constituent des groupes vrais et semblent l'apprécier), par contre d'autres se trouvent très isolés et en souffrent beaucoup.

Pour les auteurs, on peut émettre l'hypothèse d'une corrélation entre les caractéristiques des emplois et le comportement à la lumière du fait que l'industrie automobile, où les emplois offrent le plus les caractéristiques des emplois de production de masse, est l'industrie manufacturière ayant le plus fort turnover. Leur étude confirme l'existence de cette corrélation: en effet, les travailleurs dont les emplois offrent le plus les caractéristiques des emplois de production de masse, ont un plus fort taux d'absentéisme que les autres et quittent leur emploi dans une proportion deux fois plus grande.

En conclusion, Walker et Guest font part des suggestions au problème du contenu du travail, suggestions tirées des commentaires des ouvriers. De l'introduction de stocks-tampons pour varier la cadence, à la rotation des tâches et à l'élargissement du travail, à la formation de groupes de travail plus fonctionnels, ces suggestions rejoignent les éléments de réforme de l'O.S.T. proposés depuis par les sciences humaines.

8) L'ELARGISSEMENT DES TACHES

BIGGANE, J.F., STEWART, P.A.

"Job Enlargement: A Case Study"

In Design of Jobs, L.E. Davis, J.C. Taylor, éd. Penguin Books, 1972 pp. 264-276.

Etudiant les expériences d'élargissement chez Maytag (15 projets touchant une centaine de travailleurs), les auteurs soulignent d'abord qu'un certain nombre de programmes vécus par l'entreprise ont facilité le recours à l'élargissement: vaste enquête d'attitudes menée par une université avec l'appui du syndicat et de la direction, programme de simplification du travail où s'est instaurée une certaine collaboration entre ouvriers et management, recours à une méthode de mesure des temps de travail faisant le consensus, l'existence de contremaîtres-travailleurs.

Les résultats de l'élargissement sont évalués très positivement. Ils donnent l'exemple de l'élargissement du travail d'opérateurs affectés au montage des couvercles de laveuse. Cette réorganisation du travail fut introduite au moment où des progrès techniques auraient demandé une réorganisation de la chaîne. Les emplois élargis consistaient à assembler les diverses composantes du couvercle et les contrôles électriques qui s'y trouvent ainsi qu'à tester ces contrôles. Le cycle élargi était de 9 minutes ce qui correspondait au travail de 25 opérateurs sur l'ancienne chaîne.

Cet élargissement s'est traduit par une amélioration de la qualité, par des réductions de coûts obtenues grâce au turnover réduit et à

la facilité nouvelle à changer le niveau de la production. Le déroulement de l'expérience a indiqué une sous-estimation des problèmes de formation de la main-d'oeuvre et l'importance d'une préparation adéquate aux efforts d'élargissement: plusieurs travailleurs, pourtant tous des volontaires, ont renoncé devant les difficultés d'apprentissage.

Puis, Biggane et Stewart discutent les avantages et les limites de l'élargissement à partir de l'ensemble des expériences de Maytag. Parmi les principaux avantages, ils voient la satisfaction au travail et la responsabilité plus grandes qui vient de ce que le travailleur peut s'identifier à sa production; l'amélioration de la qualité du travail qui découle du contrôle de la production par les ouvriers eux-mêmes, contrôle qui, à la fois, stimule les ouvriers et permet de réduire les dépenses d'inspection; la stabilité des standards de production et la flexibilité du rythme de production; une diminution dans le nombre de manipulations de matériel dans certains cas; des cadences non-inhibées, moins de pressions des autres opérateurs sur la cadence du travailleur.

Un certain nombre de limites viennent réduire l'efficacité et les possibilités d'application de l'élargissement des tâches. Ainsi, au-delà d'un certain seuil de complexité dépendant de la longueur du cycle, de la variété des habiletés demandées, du caractère technique des contrôles à effectuer, l'élargissement devient contre-productif. L'élargissement, d'autre part, demande plus d'espace, plus de facilités pour la manipulation des produits, plus d'équipement et d'outils (dû au dédoublement) ce qui peut rendre la méthode coûteuse. Certaines tâches se prêtent mal à l'élargissement que cela tienne au

processus de production ou aux caractéristiques des éléments travaillés (la taille, le poids, la toxicité, la chaleur). Enfin, en cas d'absence, les opérateurs requalifiés par l'élargissement sont plus difficiles à remplacer.

NOVARA, F.

"L'élargissement des tâches à la compagnie Olivetti"

In Revue Internationale du travail, 1973, oct., pp. 298-309.

Etude de cas (Olivetti) qui illustre que les changements dans l'organisation du travail apparaissent, à la fois, sous la pression de l'évolution du marché, du progrès technique et du développement social.

Chez les dirigeants d'Olivetti, on décèle des attitudes propres à un certain type de dirigeants d'avant-garde: attitudes favorables au changement qui ont, comme contre-partie chez les travailleurs, une attitude plus militante qui tient, selon Novara, à une évolution des caractéristiques de la main-d'oeuvre: au début, Olivetti employait une main-d'oeuvre peu instruite d'origine paysanne (usine - promotion) alors que maintenant sa main-d'oeuvre, il la recrute dans le prolétariat urbain, mieux scolarisé. De plus, le niveau des salaires chez Olivetti est moins bon qu'il y a quelques années et la pression des syndicats pour l'amélioration des qualifications est forte.

Quant au progrès technique, il peut faciliter la réorganisation du travail de multiples façons. Entre autres, l'arrivée des calculatrices électroniques, composées de plusieurs parties fonctionnellement indépendantes, peut permettre l'éclatement de la chaîne et

l'élargissement vertical du travail. Les calculatrices mécaniques ne pouvaient être testées qu'une fois complètement montées alors que chaque partie fonctionnellement indépendante des calculatrices électroniques peut être vérifiée séparément ce qui permet de confier le montage de chacune de ces parties à des petits groupes de travailleurs et de faire contrôler la qualité par les travailleurs eux-mêmes.

Un autre effet du progrès technique tient à son rythme. L'évolution extrêmement rapide de l'industrie électronique amène les produits à être périmés très vite, nécessitant de fréquents changements de processus de production et de montage et, parfois même, des modifications avant même que le produit ne soit terminé. La rigidité des méthodes de l'O.S.T. est incompatible avec ce besoin d'une plus grande souplesse.

Une plus grande souplesse de l'organisation est aussi demandée par l'évolution du marché. L'instabilité du marché de l'électronique appelle de fréquentes compressions ou augmentations de la production. Un système d'organisation du travail basé sur un ensemble de petites sous-unités de production répond mieux à cette nécessité: on peut augmenter le nombre de sous-unités ou le diminuer selon les besoins alors qu'avant on devait arrêter l'ensemble de la chaîne. D'autre part, face à la compétition très forte qu'il y a dans le domaine, Olivetti se devait de réduire ses dépenses au chapitre de la main-d'oeuvre indirecte, particulièrement en ce qui concerne les coûts affectés à la main-d'oeuvre pour le contrôle de la qualité, coûts dont la croissance n'était pas liée à l'augmentation de la qualité. L'élargissement vertical du travail, en confiant aux travailleurs le

contrôle de leur propre travail, permettait de réduire les coûts.

9) CRITIQUE DE L'ELARGISSEMENT DES TACHES

BISHOP, R.C., HILL, J.W.

"Effect of Job Enlargement and Job Change on contiguous but nonmanipulated jobs as a function of workers status"

In Journal of Applied Psychology, 1971, vol. 55, no. 3, pp. 175-181.

Dans cette étude empirique, les chercheurs veulent comparer les effets de l'élargissement des tâches avec ceux d'un simple changement de tâche, pour vérifier si les effets de l'élargissement ne peuvent pas être assimilés à l'effet Hawthorne.

L'étude, de forme expérimentale, fut menée dans une situation exceptionnelle, où les chercheurs pouvaient contrôler plus de variables. Elle eut lieu dans un centre où des handicapés physiques ou mentaux sont réhabilités au travail en effectuant des tâches que des entreprises confient à l'institution.

Les travailleurs impliqués dans l'étude étaient affectés au tri de pièces de boulonnerie. Une partie des travailleurs vit son travail élargi norizontalement et verticalement; un autre groupe changea de travail, c'est-à-dire que les travailleurs virent le contenu de leur tâche modifié sans addition de nouvelles tâches ou responsabilités; enfin, un certain nombre de travailleurs continua à faire le même travail.

Les chercheurs constatent que les travailleurs dont la tâche a été élargie et ceux dont elle a été changée font plus d'erreurs

que ceux qui ont la même tâche. Sur la satisfaction et sur l'anxiété, les effets de l'élargissement ou du changement de tâche sont similaires, ce qui fait conclure aux chercheurs que l'effet de l'élargissement est simplement l'effet Hawthorne. La brièveté de l'expérience (5 jours) limite, toutefois, la valeur de leurs résultats.

D'autre part, les travailleurs dont les tâches restent les mêmes voient leur satisfaction et leur niveau d'anxiété affectés négativement par l'introduction de l'élargissement des tâches. Ces résultats semblent indiquer le danger de projets de restructuration partielle des tâches.

HULIN, C.L., BLOOD, M.R.
"Job Enlargement, individual differences and worker responses"
In Psychological Bulletin, 1968, vol. 69, pp. 44-45.

Dans cette étude Hulin et Blood veulent contester le lien entre le contenu du travail et la satisfaction, en examinant les effets des différences individuelles sur la réponse au travail élargi.

Pour ce faire, les auteurs passent en revue une bonne partie des études appuyant l'idée que les emplois élargis sont "meilleurs". Ils sont alors très critiques des méthodologies utilisées pour conclure à l'effet de l'élargissement. Ils concluent au manque de données sérieuses et contrôlées à l'appui des théories pro-élargissement. Ouand on vante les effets de l'élargissement sur la qualité du travail, les auteurs supposent que l'amélioration de la qualité tient au changement dans le processus technique qui accompagne l'élargissement (la vérification immédiate du travail); quand on parle des caractéristiques individuelles

différentes (aliénation, anomie) chez les employés subalternes par rapport aux travailleurs qualifiés, ils soutiennent que rien ne permet de penser que ces différences sont causées par le travail; quand on critique le travail répétitif et le faible niveau d'aspirations des travailleurs affectés à ce genre de travaux, ils affirment que cette évaluation est faite à partir des valeurs de la classe moyenne.

Dans une seconde partie, ils font état des recherches sur les discriminants quant à l'attitude face au contenu de travail. Pour Hulin et Blood, les ouvriers provenant d'un milieu urbain sont plus aliénés aux normes de travail de la classe moyenne que les ouvriers de milieu rural ou de petites villes qui vivent beaucoup plus en contact avec les autres classes. Cette aliénation des ouvriers du milieu urbain explique leur refus de l'élargissement constaté dans plusieurs études. Pour Hulin et Blood, il est facile de comprendre pourquoi des travailleurs, dont le grand-père et le père étaient des ouvriers peu qualifiés et affectés à des tâches monotones, ne valorisent pas le travail et refusent de s'y impliquer. Blood et Hulin concluent que l'élargissement, comme stratégie pour améliorer la motivation, n'est valide que pour certains segments de la population: cols blancs et cols bleus de milieu rural et semi-urbain.

KILBRIDGE, M.D.

"Do workers prefer larger jobs?"

In Personnel, 1960, vol. 37, pp. 45-48.

202 travailleurs, affectés au montage de téléviseurs dans la région de Chicago, ont été interviewés dans le but de découvrir s'ils préféraient des tâches simples ou élargies et une cadence fixée par la

machine ou une cadence fixée par les opérateurs. Des travailleurs sur deux types de chaînes ont été interviewés: des femmes affectées à l'assemblage des chassis, travaillant à un travail délicat, assez près les unes des autres; des hommes, affectés au montage des "cabinets", séparés les uns des autres et dont le travail consiste à placer le chassis et la lampe-écran dans le cabinet.

Les résultats sont accablants pour les tenants de l'élargissement: la moitié préfèrent des tâches simples, 37% sont indifférents et 12% seulement, préfèrent des tâches élargies. Parmi ceux qui préfèrent les tâches élargies, peu font appel à la monotonie du travail pour expliquer le désir de tâches élargies. De plus, 84% préfèrent une chaîne à cadence fixée par la machine, 12% sont indifférents et moins de 10% des travailleurs préfèrent le convoyeur à rythme fixé par les opérateurs. Pour expliquer cette préférence pour le convoyeur manuel, seulement quelques ouvriers font appel au besoin de liberté ou de variété dans la cadence. Ces résultats ne sont pas influencés par le sexe.

Les travailleurs affectés depuis moins d'un an à ces tâches sont exclus de l'échantillon. Or il y a un fort turnover dans l'entreprise concernée, de même que de fréquents transferts. On peut donc penser que seuls restent après un an, les travailleurs "s'adaptant" le mieux aux tâches très fractionnées qui semblent caractériser les chaînes étudiées (cycle d'une longueur maximum de 5 minutes). Une deuxième remarque vient aussi limiter la portée des résultats de cette enquête: la formulation des questions laisse croire que, quand on parlait de tâches élargies, il était question d'élargissement horizontal et que ces tâches élargies se traduisaient par une faible augmentation du cycle (2 minutes en moyenne au lieu d'une).

10) L'ENRICHISSEMENT DES TACHES

FORD, R.N.

Motivation through the work itself

Ed. A.M.A., New-York, 1969, 267 p.

Etude de cas qui décrit les expériences d'enrichissement du travail tentées, depuis le milieu des années soixante à l'A.T. and T. Après une brève discussion des théories de Herzberg, Ford décrit la première expérience chez ce géant des services: comment des motivateurs liés au contenu du travail furent introduits et quels en ont été les résultats?

Par la suite, il expose la forme qu'ont prise les dix-sept expériences qui ont suivi un peu partout dans les diverses branches ou les filiales de l'A.T. and T. Le grand intérêt de l'ouvrage, outre son ampleur, sa représentativité et son influence sur plusieurs autres ouvrages, c'est son souci constant d'abord de ne pas surestimer les résultats et ensuite de vérifier si les résultats perdurent et pourquoi: on constate, après un certain temps de travail enrichi, une diminution des résultats. Pour lui, c'est que l'enrichissement des tâches est un processus permanent qui doit tout le temps être poussé plus loin.

La seconde partie de l'ouvrage vise à faire bénéficier, tous et chacun, de l'expérience de l'A.T. and T. Soit sous la forme de questions-réponses ou sous forme de conseils, on trouve une série d'indications sur les étapes pour enrichir le travail, sur les problèmes particuliers qui peuvent se poser. Ford insiste particulièrement sur l'influence bénéfique

du contact direct avec le public (la norme étant imposée par le client) et sur le fait que l'enrichissement est un processus avec tout ce que cela implique comme nécessités de planification. Voilà un ouvrage qui offre une vision claire à la fois des théories de la motivation qui supporte l'enrichissement des tâches et de son contenu, de ses résultats et de sa technologie.

GOODING, J.

"Blue collar blues on the assembly line"
"It pays to wake up the blue collar"

In Fortune, 1970, vol. 82, pp. 69-71, pp. 112-117, pp. 133-138, pp. 158-162, pp. 167-168.

L'auteur montre l'importance des conséquences du manque de motivation des travailleurs: absentéisme, turnover, faible qualité, sabotage. Gooding illustre la situation en prenant comme exemple l'industrie automobile américaine.

La baisse de motivation est expliquée par l'arrivée en usine de jeunes mieux instruits que leurs parents et que les salaires ne suffisent plus à motiver. C'est le changement de génération qui bouleverse l'usine, comme l'université l'a été. C'est une crise de l'autorité et le management doit s'adapter.

Gooding propose l'enrichissement des tâches comme solution aux problèmes créés par l'insatisfaction au travail. Il fait le tour de cas-pilotes d'enrichissement aux E.U., à l'aide de ces cas et d'interviews faites auprès des travailleurs et de la direction, il en fait ressortir les avantages. L'ensemble de sa démonstration vise surtout à

montrer les avantages de l'enrichissement pour le management à la fois quant à la productivité et la réduction des coûts. De même, les entrevues faites avec les travailleurs tentent à prouver qu'en situation de travail enrichi, les travailleurs sont mieux intégrés à l'entreprise.

HERZBERG, F.

"One more time: How do you motivate employees"

In Harvard Business Review, 1968, vol. 46, no. 1, pp. 53-62.

De nombreuses recherches amènent l'auteur à penser que les facteurs de satisfaction au travail sont distincts et différents des facteurs entraînant la non-satisfaction. Satisfaction et non-satisfaction impliquent des besoins différents: besoins liés à la nature animale de l'homme, besoins d'éviter les souffrances et autres besoins appris, déterminés par les besoins biologiques; besoins qui tiennent à la caractéristique fondamentale différenciant l'homme, l'habileté de produire et, à travers sa production, de se développer psychologiquement. Les stimulis aux besoins de développement sont les tâches qui permettent ce développement, les stimulis des besoins biologiques (d'éviter la souffrance) se trouvent dans l'environnement du travail.

Pour Herzberg, les facteurs de développement ou motivateurs intrinsèques au travail, sont: l'accomplissement, la reconnaissance de cet accomplissement (feed-back), le travail lui-même, la responsabilité et l'avancement. Les facteurs de non-satisfaction (pour éviter la...) ou d'hygiène, facteurs extrinsèques au travail, incluent: politiques de la compagnie, administration, supervision, relations

interpersonnelles, conditions de travail, salaires, statut, sécurité.

Dans l'industrie, l'auteur identifie trois philosophies générales du management: la première basée sur la théorie organisationnelle, la seconde sur l'engineering industriel, la troisième sur la science behaviorale. Chacune de ces philosophies prétend que la pierre d'angle de la motivation tient à des éléments différents, soit dans l'ordre: l'ordonnancement du travail, le travail, les attitudes. La théorie de l'hygiène-motivation, qu'Herzberg propose, part elle aussi du travail, mais pour déboucher sur une toute autre forme d'organisation du travail. Le terme d'enrichissement du travail caractérise ce mouvement.

D'une expérience d'enrichissement dans une institution financière, l'auteur tire les principes de base de l'enrichissement: 1) réduction des contrôles tout en gardant la responsabilité, 2) rendre les individus responsables de leur propre travail, 3) confier à quelqu'un un secteur complet, naturel de travail, 4) accorder plus de latitude dans l'accomplissement du travail (Job Freedom), 5) rendre les rapports périodiques accessibles, 6) introduire de nouvelles tâches plus difficiles, 7) confier aux individus des tâches particulières en vue d'en faire des experts. Il montre comment chacun de ces éléments permet de répondre à un des besoins définis antérieurement et comment ces principes généraux s'opérationalisent dans un cas concret.

En terminant, Herzberg livre quelques remarques sur l'utilisation de l'enrichissement des tâches. Il indique les critères à considérer pour sélectionner les emplois à enrichir: emplois pour lesquels les investissements pour les enrichir ne seront pas trop coûteux,

emplois où les facteurs d'hygiène deviennent prohibitifs. Il insiste sur la non-participation des travailleurs à la mise sur pied des expériences.

Si la tâche doit être changée, c'est son contenu qui doit produire la motivation. Un sentiment de participation résultera seulement dans un mouvement de courte durée. Il soutient que, si les effets de l'enrichissement pour se maintenir demandent que l'enrichissement du travail soit un processus continu, l'effet d'un enrichissement du travail se maintient quand même plus longtemps que celui d'une amélioration des facteurs d'hygiène comme une augmentation de salaire, par exemple.

MEYERS, M.S.

"Every Employee a Manager"

In California Management Review, 1968, vol. 10, pp. 9-20.

Meyers se propose de construire un modèle théorique définissant ce qu'est un travail "signifiant". Mais avant, il parle des difficultés à l'enrichissement du travail, du fossé qui sépare le management des travailleurs: fossé créé à la fois par les attitudes que développe la gestion autoritaire chez le management et par l'effort que le syndicat, pour se définir un rôle, consacre à convaincre les ouvriers que leurs intérêts sont contraires à ceux du management. Pour lui, l'augmentation du revenu des ouvriers aurait dû diminuer cette distance, mais les attitudes du management et des syndicats l'ont empêché.

Ensuite, il tente de définir ce qui rend les emplois des

cadres "signifiants" et ce qu'est un travail enrichi. Pour Meyers, c'est un travail qui résume le cycle: planification, exécution, contrôle. Il montre comment on peut enrichir le travail verticalement, en y incorporant des fonctions de planification et de contrôle, horizontalement, au niveau de l'exécution, en regroupant un ensemble de tâches qui permettent au travailleur d'évaluer sa contribution.

Il souligne le nouveau rôle des superviseurs face à ce type de travail, il insiste beaucoup sur l'importance de l'attitude du management face à la capacité des ouvriers de se diriger eux-mêmes. Une attitude positive peut expliquer le succès et une attitude négative l'échec de l'enrichissement.

11) METHODOLOGIE (KNOW-HOW) DE L'ENRICHISSEMENT DES TACHES

CARROL, A.B.

"Conceptual Foundation of Job Enrichment"

In Public Personnel Management, 1974, vol. 3, no. 1, pp. 35-39.

Après avoir accordé la paternité de l'enrichissement à Herzberg et expliqué son apport aux théories de la motivation par ses travaux sur le "Job Content" et le "Job Context", il montre comment l'enrichissement origine de ces théories comme réponse au pressant problème de la motivation (amélioration du contenu: facteurs intrinsèques de satisfaction).

Carrol explique les étapes de mise en marche d'un programme d'enrichissement. Le "ce qu'il faut faire", le "Know-how" de l'enrichissement des tâches. Cet article, caractéristique d'une

importante partie de la littérature, montre bien le côté "technique" de l'enrichissement, technique au service de la productivité, améliorant le "Job Content" pour améliorer les "Job Results"...

MEYERS, M.S.

"Overcoming union opposition to Job Enrichment"

In Havard Business Review, 1971, vol. 49, no. 3, pp. 37-49.

Dans les entreprises non-syndiquées, les programmes d'enrichissement du travail s'avèrent la seule solution réaliste pour empêcher la syndicalisation: en augmentant la satisfaction des individus l'enrichissement élimine l'aliénation qui est une terre fertile pour la croissance de la "semence" syndicale.

La stratégie paternaliste pour empêcher la syndicalisation, en donnant aux ouvriers des conditions meilleures que la moyenne du secteur, n'est plus aujourd'hui efficace que dans quelques cas, cas où ce paternalisme s'appuie sur un leadership charismatique. Les managers sont confrontés à la réalité paradoxale qui fait que les conflits les plus violents ont lieu là où les conditions semblent les meilleures. Meyers cite l'exemple de l'usine de Lordstown.

Le management croit que les syndicats refuseront les programmes d'enrichissement et empêcheront leur introduction. L'attitude des dirigeants syndicaux va dans le sens de cette croyance en des intérêts irréconciliables entre ouvriers et management. Mais, affirme Meyers, les syndicats s'opposent à l'enrichissement d'abord et avant tout en songeant à leurs intérêts organisationnels.

L'auteur énumère les conditions d'une bonne entente entre syndicats et management: ces conditions peuvent se résumer en une attitude compréhensive du management face aux syndicats, en échange d'une collaboration de ceux-ci. Il discute ensuite quatre stratégies élaborées pour créer un climat d'entente et qui ont ainsi facilité l'introduction de programmes d'enrichissement: d'abord, la stratégie de confrontation, tentée dans une grande entreprise alimentaire canadienne. Elle consiste à mettre face à face, au cours de sessions intensives, dirigeants syndicaux et management, à faire définir à chacun ce que devrait être le rôle de la direction, le rôle du syndicat, évaluer comment les deux le remplissent et ce qui pourrait être fait: stratégie qui consiste à confronter les visions différentes et dont l'efficacité peut être témoignée, selon Meyers, par le fait qu'en 1967 alors que l'ensemble des syndicats du secteur déclenchaient une grève générale, le syndicat de l'entreprise concernée refusait de suivre le mouvement.

Une seconde stratégie consiste à donner une formation en management (nouveaux principes de direction) aux dirigeants syndicaux en compagnie de la direction de l'entreprise, de même qu'à enseigner certaines techniques de management au personnel.

La troisième consiste elle aussi à impliquer les employés dans un programme visant à réorienter les attitudes face au travail. Meyers indique que ce programme, sans que la direction ne le veuille, s'est traduit par la disparition des syndicats, décidée par les ouvriers lors de leur transfert dans une nouvelle installation.

La quatrième stratégie vise à s'assurer d'une meilleure collaboration entre management et syndicat en instaurant un processus de

négociation permanent entre les deux.

Ces stratégies visent à faciliter l'introduction de programmes d'enrichissement mais, conjuguées à ces programmes, elles ont un impact sur l'influence du syndicat. C'est en tout cas, les résultats que Meyers met en relief...

REIF, W.E., MONCZKA, R.M.

"Job Redesign: A contingency approach to implementation"

In Personnel, 1974, vol. 51, no. 3

L'insuccès de certaines restructurations du travail ne tient pas à la valeur du concept mais à l'absence d'unc stratégie bien fondée de mise en oeuvre de ces programmes. La stratégie proposée vise à idenfier, analyser et évaluer les variables organisationnelles qui déterminent le succès de la restructuration: 1) l'environnement psychologique, 2) la technologie, 3) le management, 4) l'ensemble complexe des interrelations entre les tâches, les travailleurs, la technologie, le management. Cette analyse veut développer des habiletés à diagnostiquer les situations de travail où les changements auront le maximum d'effets sur les attitudes, la satisfaction et les comportements (la performance).

Reif et Monczka indiquent, pour chaque dimension, la condition la plus et la moins favorable à la restructuration. Leur approche permet de mettre en lumière les éléments à considérer face à la restructuration du travail; que ce soit en ce qui concerne la structure du travail: possibilités de variété, d'autonomie, de responsabilité, d'identification à la tâche, de feed-back, connaissances et habiletés, interaction, salaires, conditions de travail, longueur du cycle; ou

l'environnement psycho-social: position dans la hiérarchie des besoins (Maslow) des besoins des travailleurs, niveau d'habiletés et de connaissances (la nécessité de formation), attitudes face au travail, valeurs, croyances; ou la technologie: la dominance (degré de domination de la technologie sur les aspects humains). Les coûts (du changement), l'applicabilité (des changements technologiques nécessaires à la restructuration); ou, enfin, le management: philosophie du management, attitudes face au changement, style de leadership, relations "supérieurs-subordonnés".

YORKES, L.

"Determining Job Enrichment Feasability"

In Personnel, 1974, vol. 51, no. 6, pp. 18-26.

Cet article s'adresse avant tout aux promoteurs d'expériences: il concerne le "Know-how" de l'enrichissement des tâches, traitant des conditions qui permettent l'introduction de l'enrichissement (le diagnostic).

Des recherches empiriques systématiques peuvent aider à déterminer jusqu'à quel point l'enrichissement est applicable à une situation particulière. L'auteur se propose d'indiquer aux spécialistes du personnel quelles données ils se doivent de posséder avant d'envisager l'introduction de l'enrichissement des tâches. Il énumère d'abord les questions auxquelles on se doit de répondre: 1) est-ce techniquement possible de changer le travail? 2) est-ce que les employés répondront favorablement? Est-ce qu'il y a des raisons de penser qu'ils percevront comme une amélioration le travail enrichi? 3) quel impact l'enrichissement du travail peut-il avoir sur l'organisation du travail? Quels peuvent

être les effets mesurables de tels efforts? 4) est-ce qu'il y a des problèmes généraux, au niveau de l'entreprise, comme certaines politiques du personnel ou un style de direction autoritaire ou un sentiment d'une compensation inadéquate ou une insuffisance de ressources de formation, qui peuvent nuire à un effort d'enrichissement?

Yorkes identifie ensuite trois catégories de données à recueillir pour répondre à ces questions: données symptômatiques (turnover, absentéisme, productivité, taux de retouches, etc.), données concernant les attitudes des agents impliqués et, enfin, des données structurelles sur la structure du travail, sur le système de communication, sur les relations entre les divers groupes (ouvriers, contremaîtres, management). Il propose aussi cinq moyens pour les recueillir: questionnaire, entrevue, étude des dossiers, observation et "charting".

12) ENRICHISSEMENT DES TACHES; ETUDE DE CAS (DESCRIPTION OU ANALYSE)

CARRAUD, M.

"Une expérience de restructuration d'entreprise en vue d'enrichir les tâches"

In Sociologie du Travail, 1976, no. 1, pp. 36-50.

L'étude qu'il a menée vise à examiner l'évolution du système de relations sociales dans une entreprise en restructuration. C'est grâce aux techniques d'observation participante, à des entrevues non-directives auprès des divers groupes sociaux et à une participation aux stages de formation qu'il a recueilli ses informations sur l'expérience choisie. Pour Carraud, les stages de formation ont été des moments privilégiés pour saisir les attitudes des différents groupes-acteurs et

pour en noter l'évolution.

L'entreprise, où a lieu la restructuration étudiée, a une bonne situation sur le marché et fait face à une forte demande, d'où la nécessité d'augmenter la productivité et d'introduire de nouvelles machines. La population ouvrière qui y travaille, comme l'auteur le note, a des caractéristiques communes à beaucoup de travailleurs impliqués dans d'autres expériences: il s'agit d'une population ouvrière urbaine, assez bien payée et assez scolarisée. Le travail y était très parcellisé et il existait un fort cloisonnement entre le secteur de fabrication et le secteur de triage et de l'empaquetage. La restructuration amorcée visait à rapprocher ces deux secteurs.

L'ensemble des OS ont subi une formation permettant la polyvalence. La structure de direction, au niveau de la ligne, a été modifiée. Avant, chacun des deux secteurs avait ses contremaîtres. Dans le nouveau système, le contremaître est affecté à l'ensemble d'une chaîne.

Les réactions ouvrières au projet ne sont pas uniformes. Certains acceptent globalement le projet malgré certaines restrictions, conformément à la tactique syndicale: ils représentent la majorité des OS, ce sont les jeunes, les travailleurs sans formation extérieure, les étrangers (ceux qui dépendent le plus de l'entreprise, dit Carraud). Un autre groupe est plutôt indifférent: il s'agit de ceux dont la formation professionnelle permet de quitter l'entreprise si les nouvelles conditions ne leur sont pas satisfaisantes. Parmi ceux qui rejettent l'expérience, on trouve les plus anciens mais aussi ceux qui sont le moins bien adaptés à la vie de l'entreprise.

La hiérarchie (maîtrise et ingénieurs) est sceptique quant aux rôles qui lui seront dévolus de même qu'elle émet des réserves quant à la qualité de la production et à l'efficacité du nouveau mode d'organisation. Carraud souligne que, pour les agents de maîtrise, leur attitude dépend de leur capacité d'adaptation, capacité liée à la compétence technique.

Quant au syndicat, il est réticent; toutefois, au fur et à mesure de la mise en place des nouvelles structures, les thèmes professionnels prenant le pas sur les thèmes revendicatifs traditionnels, les syndicalistes orientent leurs revendications en fonction de ces nouvelles préoccupations.

Lors des stages de formation, l'insécurité de chacun apparaît et les questions sont nombreuses, chacun essayant de définir sa position par rapport aux autres (Carraud va jusqu'à parler d'un nouveau lieu de négociation). Ils viennent vite à dépasser les attentes de la direction. L'auteur y voit un signe d'un processus d'évolution du du potentiel humain. L'insécurité des divers groupes et la soif d'apprendre entraîne une liberté inhabituelle de circulation de l'information.

PAUL, W.J., ROBERTSON, K.B., HERZBERG, F.

"Job Enrichment pays off"

In Desing of Jobs, L.E. Davis et J.C. Taylor, éd. Penguin Books, 1972, pp. 247-263.

Vérification empirique des travaux d'Herzberg sur l'enrichissement des tâches quant à la généralité des résultats, les possibilités d'application et les conséquences des expériences d'enrichissement,

cette étude analyse six expériences menées à l'Imperial Chemical Industries et autres entreprises anglaises.

Les expériences étudiées touchaient des techniciens de laboratoire, des représentants de vente, des ingénieurs-concepteurs et deux groupes de superviseurs du milieu industriel. L'enrichissement du travail de ces groupes d'employés a consisté principalement à leur déléguer des responsabilités, à accroître leurs possibilités et leur champ d'action. Dans l'ensemble, les résultats ont été très favorables, ce qui amène les auteurs à conclure à la généralité des résultats: la diversité des niveaux d'emplois touchés par l'expérience et des situations des entreprises impliquées en constitue la preuve.

Pour ce qui est de la réponse des individus à l'enrichissement, Paul, Robertson et Herzberg constatent que les gens, manifestant déjà de l'intérêt pour leur emploi, deviennent enthousiastes. Quant aux gens qui ne sont pas intéressés à avoir des emplois enrichis, ils sont d'avis que la méthode du "Job Enrichment" offre des occasions aux employés mais ne les obligent pas à en profiter: ceux qui préfèrent l'ancien système n'ont qu'à s'en remettre à leurs superviseurs.

Les auteurs abordent aussi le problème de la participation à la définition des expériences. Pour eux deux raisons militent contre cette participation. D'abord, ils prétendent que les employés sont mal situés pour évaluer les possibilités de leurs emplois: ils restent dans leurs propositions en-deçà des possibles. Deuxièmement, le besoin d'évaluer les résultats impose de ne pas toucher aux facteurs d'hygiène, ce que la participation implique. Pour eux, la participation des employés devrait se limiter à la participation aux décisions qui concernent leur emploi.

Evaluant les résultats, ils soulignent les gains financiers (surtout par économie) que permet l'enrichissement du travail. Il semble, en effet que, contrairement aux attentes, l'enrichissement affecte d'abord la performance: les attitudes se modifiant plus lentement que le comportement. D'ailleurs, c'est où les expériences ont duré le plus longtemps que les résultats sur la satisfaction se sont avérés les plus probants.

TAYLOR, L.K.

"Worker's participation in Sweden"

In Industrial and Commercial Training, 1973, vol. 5, pp. 6-15.

En étudiant le cas Volvo, l'auteur examine les raisons qui poussent les entreprises à expérimenter des formes nouvelles d'organisation du travail.

La Suède est le pays où les dépenses pour l'éducation sont les plus élevées per capita. Pour Taylor, les jeunes, au sortir de l'école, ont des aspirations plus élevées et refusent la monotonie et le carcan rigide qui est le lot des emplois industriels. Malgré l'apparente paix qui caractérise les relations patronales-ouvrières (une seule journée de grève dans l'histoire de Volvo, jusqu'en 1973), ces jeunes travailleurs insatisfaits se regroupent au sein de groupes activistes, groupes dont l'action aboutit à des arrêts spontanés de la production, à des ralentissements et autres résistances qui n'atteignent pas le public. L'action de ces groupes, à mesure qu'ils deviennent plus puissants, obligent le management à concéder des choses quant à l'environnement du travail, et les syndicats, à tenir compte de leurs demandes dans leur action.

Pour s'alimenter en main-d'oeuvre, Volvo, comme plusieurs autres compagnies, doit recourir à des travailleurs immigrés: 50% des travailleurs affectés à la production sont des travailleurs immigrés. Toutefois le recours à ces travailleurs n'est pas sans causer des problèmes et des pressions sociales grandissantes pour mettre un frein à cette importation. Un autre des problèmes auquel Volvo doit faire face, et qui est lié au dégoût du travail industriel, c'est la forte augmentation du taux d'absentéisme et du turnover.

La situation de Volvo sur le marché, situation excellente, permet de comprendre pourquoi Volvo peut se lancer dans des expériences de restructuration qui l'oblige à des déboursés élevés pour modifier (plus souvent construire) ses installations techniques conformément aux besoins des nouveaux modes d'organisation et pour dispenser la formation nécessaire aux travailleurs et au management. Une autre condition, facilitant les expériences en cours chez Volvo, tient à l'ouverture des syndicats face à ces expériences.

A part de ces remarques, sur le contexte dans lequel se situent les expériences de chez Volvo, l'auteur relate brièvement diverses expériences en cours chez Volvo: une expérience de rotation des tâches s'étendant jusqu'à la supervision et au contrôle de la qualité, restructuration réclamée par les travailleurs eux-mêmes; diverses généralisations de cette expérience à d'autres groupes; projets d'assemblage par groupes. L'auteur examine aussi des expériences d'enrichissement du travail en cours chez SAAB-Scania et conclut sur la nécessité pour les entreprises anglaises de s'engager sur des voies semblables.

WILLIAT, N.

"Volvo versus Ford"

In Management Today, 1973, pp. 42-49.

L'auteur nous présente les expériences de Volvo dans le domaine de la réorganisation du travail. Cet article est, dans sa forme, plus un reportage qu'une véritable étude des expériences en cours chez Volvo: ce type de présentation de cas occupe une place importante (quantitativement parlant) dans la littérature sur les expériences nouvelles. La principale source de renseignements de l'auteur a consisté en interviews avec les dirigeants de Volvo. Le management de Volvo est typique du nouveau type de direction qui est apparu à la tête des entreprises capitalistes au cours des dernières années.

Le discours de ces dirigeants met en relief la prise de conscience qui se fait, depuis quelques années, de la nécessité pour l'entreprise capitaliste de remettre en question ses formes d'organisation devant les signes d'une résistance de plus en plus forte au travail industriel.

L'article de Williat signale d'une part le caractère expérimental des expériences, lequel caractère est affirmé par les directions elles-mêmes. D'autre part, il nous permet d'émettre l'hypothèse que l'ampleur des changements en cours chez Volvo doit beaucoup à la spécificité de la formation sociale suédoise.

13) LIMITES DE L'ENRICHISSEMENT DES TACHES

ANDERSON, J.W.

"The Impact of Technology on Job Enrichment"

In Personnel, 1970, vol. 47, no. 5, pp. 29-37.

L'auteur a étudié les expériences d'enrichissement dans dix (10) entreprises américaines. Ces entreprises, il les a divisées en quatre catégories selon le type de technologie employée: 1) entreprises de service (A.T. and T, American Airlines), 2) entreprises "d'assemblage lourd" (Chrysler, IBM, Maytag), 3) les industries électroniques ou "d'assemblage léger" (Corning Glass, Texas Instruments, Non-Linear System), 4) les industries de transformation (Polaroid, Proctor and Gamble). Son objectif était d'étudier les similarités des efforts d'enrichissement dans ces quatre secteurs, tout en notant les différences dans les technologies impliquées pour en arriver à une stratégie plus efficace d'enrichissement du travail.

Pour chaque secteur, l'auteur essaie d'identifier les principales caractéristiques de la technologie employée dans leur rapport avec le travail, les problèmes spécifiques qu'elles entraînent pour la restructuration des tâches, et les solutions élaborées. Anderson tente de démontrer comment la grande variété dans les emplois et le rôle particulier du contremaître, dans l'encadrement des travailleurs des industries de service, l'importance du capital fixe, la stabilité technologique et la prédominance des efforts physiques des industries d'assemblage, la

situation de changement technologique permanent et la souplesse requise des industries électroniques, la tendance à l'automatisation et l'interdépendance très forte entre des petits groupes de travailleurs des industries de transformation, posent des problèmes spécifiques aux efforts d'enrichissement.

L'analyse des obstacles que dresse chaque type de technologie à l'enrichissement du travail permet de situer la place possible de la technologie dans l'explication des formes différentes que prend la réorganisation du travail (par exemple, le recours à l'équipe comme support des efforts d'enrichissement).

HULIN, C.L.

"Individual differences and Job Enrichment: The case against general treatment"

In New Perspectives in Job Enrichment, Maher, éd. Van Nostrand, N.Y., 1971, pp. 159-191.

Peu de données statistiques établissent clairement le lien entre la monotonie du travail, la satisfaction et certains comportements (turnover, absentéisme): une partie des travailleurs préfèrent un travail répétitif et, vouloir généraliser l'enrichissement des tâches, c'est commettre la même erreur que portaient en eux les autres types de gestion.

Pour Hulin, c'est l'ethnocentrisme de la classe moyenne blanche qui fait que nous croyons que le travail doit avoir une valeur intrinsèque propre alors qu'il se peut fort bien que des sous-groupes de la société ne travaillent que pour de l'argent.

A partir de la détection de ces sous-groupes dans les travaux de nombreux chercheurs dans le domaine, Hulin en conclut qu'on ne doit généraliser l'enrichissement car si, pour certains un travail plus complexe accroîtra la motivation, d'autres au contraire sont motivés seulement par l'argent ou aiment mieux un travail où ils n'ont pas à se poser de questions. Pas question de porter de jugement là-dessus ou parler d'aliénation, ce serait de l'ethnocentrisme, on doit respecter les goûts de chacun.

Pour conclure, l'auteur élabore l'hypothèse que la réponse des travailleurs à l'enrichissement dépendra du degré d'intériorisation du système de valeurs de la classe moyenne blanche.

KAPLAN, R.H., TAUSKY, C., BOLARIA, B.S.

"Job Enrichment"

In Personnel Journal, 1969, vol. 48, no. 10, pp. 791-798.

Cet article se veut une critique des théories d'Herzberg sur la motivation. Les auteurs émettent des réserves quant aux prétentions des partisans de l'enrichissement à l'effet que les recherches faites depuis Herzberg soient presque unanimes à confirmer ses théories. Une revue de la littérature sur la motivation depuis Herzberg que les auteurs ont faite tendrait à démontrer que l'approche méthotologique utilisée est déterminante à ce niveau: sur 21 études confirmant les avancés d'Herzberg, 17 ont utilisé une méthodologie semblable alors que, parmi les 18 études infirmant les théories d'Herzberg, 15 découlent d'une approche méthodologique différente.

Kaplan, Tausky, Bolaria veulent examiner ce que les tenants de l'enrichissement négligent souvent: soit, les sens différents que les travailleurs donnent à une situation particulière de travail, les variations des désirs et des aspirations des travailleurs, la différence des valeurs au sein de la main-d'oeuvre et, enfin, jusqu'à quel point les différents emplois se prêtent à des programmes d'enrichissement.

Pour eux, ces problèmes sous-tendent la réponse aux questions suivantes: est-ce que le besoin de "réalisation" (au sens de self-actualisation) est universel chez les travailleurs et jusqu'à quel point les différences dans le contenu du travail affectent les possibilités pour les travailleurs de satisfaire ce besoin? Ils émettent l'hypothèse que la valorisation du contenu du travail des tenants de l'enrichissement des tâches est fortement influencée par le sens des valeurs de ces travailleurs intellectuels: la théorie de l'importance du contenu du travail dans la satisfaction étant, de plus, créée par des gens qui se retrouvent dans des emplois où cette "réalisation" par le travail est possible.

Ces différences, les auteurs tentent de les expliquer par deux facteurs: par les différences dans les conditions d'emploi, par la socialisation. Les théoriciens de la restructuration des tâches prétendent qu'il est possible de créer des emplois intéressants pour tous. Les auteurs affirment qu'une telle position peut être critiquée, que l'industrie compte de nombreux emplois qui sont par nature inintéressants. De plus, des différences, qui tiennent à la socialisation différente des diverses classes, font que les membres des couches laborieuses ne veulent souvent pas d'un travail plus intéressant et demandant plus de responsabilités.

Kaplan, Tausky et Bolaria nient que ces hypothèses viennent démentir les théories de Maslow. En effet, c'est la nécessité de la poursuite incessante des besoins primaires, l'insécurité quasi-héréditaire quant à leur satisfaction qui développent chez les couches ouvrières inférieures une telle préoccupation pour ces besoins que les autres s'en trouvent inhibés.

Pour eux, il y a deux faits: les couches inférieures de travailleurs sont peu intéressées au contenu du travail et d'autre part, les emplois ouvriers se prêtent difficilement aux efforts d'enrichissement. Alors que faire pour améliorer la motivation des travailleurs? Améliorer les facteurs extrinsèques, disent les auteurs.

LEVINTON, S.A., JOHNSTON, W.B.
"Job reform, redesign, enrichment, exploring the limitations"
In Monthly Labor Review, 1973, vol. 96, no. 7, pp. 35-41.

Passant rapidement en revue les principaux succès attribués à l'enrichissement des tâches, les auteurs affirment que les avocats du "J.E." ne sont pas réalistes. D'abord, on ne parle pas des échecs, ni des résultats semblables obtenus par d'autres méthodes. Ensuite, rien ne prouve que l'enrichissement ne doit pas ses résultats à l'effet de nouveauté.

Qui peut dire qu'à la longue les emplois enrichis ne deviendront pas aussi routiniers? C'est le type de travail industriel même qui est pénible et l'enrichissement n'est que maquillage. La technologie trace les limites de la définition des tâches, limitant les enrichissements possibles.

Depuis deux cents ans, la division du travail s'est développée parce qu'elle permettait de maximiser le profit. Il est très incertain que cette logique du profit soit inconciliable avec les intérêts des ouvriers et d'autre part, les auteurs doutent qu'un travail intéressant soit la principale préoccupation des travailleurs.

Pour Levinton et Johnston, les tenants de l'enrichissement voudraient revenir au mode artisanal, aux vieux métiers. C'est le développement de la technologie qui permettra, par l'automation de plus en plus complète, de délivrer les hommes des tâches fastidieuses.

REICHMANN, R.S.

Limitations in the Application of Job Enrichment

Texte ronéo, conférence, 20 p.

Dans cette communication, Reichmann veut insister sur les limites à l'enrichissement des tâches dans le secteur industriel. L'auteur parle d'abord des limites imposées par le processus ou le produit, limites très importantes selon lui. Plusieurs industries, de par leur technologie, offrent peu de possibilités de restructuration du travail.

Dans ces industries, l'association de l'homme à la machine est telle qu'elle détermine le contenu du travail, l'opérateur devient gardien de la machine. L'introduction de contrôles automatiques a diminué les compétences requises. L'automation fait de l'opérateur un observateur.

Ces limites ne sont pas étrangères, dit-il, au fait que la plupart des expériences d'enrichissement aient touché des emplois de type

clérical ou d'assemblage mais non-contrôlés par la machine. Plusieurs expériences ont eu lieu dans l'industrie électronique, où la possibilité d'enrichir le travail est forte étant donné que c'est l'ouvrier qui fait le travail à l'aide de petits outils portatifs. A ces limites s'ajoutent celles qui viennent de la nature du produit et de son utilisation future. Ainsi, il lui apparaît impossible que, dans l'industrie aréonautique, on confie l'inspection aux ouvriers. La nature du produit demande l'utilisation de spécialistes hautement qualifiés.

Un deuxième ordre de limites à l'introduction de l'enrichissement des tâches concerne les attitudes des travailleurs. L'importance accordée à la hiérarchie des emplois, l'accent mis sur l'ancienneté dans les procédures de promotion posent des problèmes particuliers. Quelle sera l'attitude d'un homme qui après avoir aspiré à un poste pendant des années, voit l'ensemble des emplois restructurés autour de lui, remettant ainsi en question les privilèges quant à l'évaluation et au statut de son emploi?

D'autre part, il faut tenir compte, avant d'enrichir le travail, de ceux qui préfèrent des emplois de routine, de ceux pour qui le travail est marginal par rapport à leurs autres activités, des handicapés physiques ou mentaux.

Enfin, Reichmann souligne qu'une restructuration du travail, qui heurterait les attitudes des groupes traditionnels, ne serait pas sans faire naître des résistances. En outre, il faut faire attention aux restructurations qui impliquent des ouvriers qualifiés et des manoeuvres, blancs et noirs, hommes et femmes.

Les attitudes du management sont souvent aussi des obstacles à l'enrichissement du travail. Les directions, ne vivant qu'en fonction du court terme, sont réticentes à remettre en question des méthodes ayant fait leurs preuves. Reichmann souligne, pertinemment, que la plupart des cas d'enrichissement du travail, décrits dans la littérature, se situaient dans de grandes corporations qui ont des marges de profit extrêmement bonnes et qui peuvent se permettre d'absorber les coûts d'un échec. Ce qui n'est pas le cas des petites entreprises dont les dirigeants demandent, face à l'enrichissement, des garanties que les spécialistes du personnel ne peuvent pas offrir. Le management doit envisager les coûts de formation du personnel, les coûts de la réorganisation des lieux de travail et les coûts consécutifs à une résistance des ouvriers aux nouvelles méthodes, en échanges de résultats incertains.

14) L'APPROCHE SOCIO-TECHNIQUE (LES GROUPES AUTONOMES OU SEMI-AUTONOMES DE PRODUCTION)

BUCKLOW, M.

"A new role for the work group

In Design of Jobs, L.E. Davis et J.C. Taylor, éd. Penguin Book, pp. 199-210.

Bucklow tente dans son article de faire l'historique des études sur les groupes de travail. Ceux-ci ont été utilisés dans l'organisation du travail pour différentes raisons même si l'objectif final a été et reste l'augmentation de l'efficience et de la satisfaction des travailleurs, l'une et l'autre étant liées.

Bucklow identifie un premier rôle donné au groupe de travail

dans les travaux de E. Mayo à l'usine Hawthorne. Pour Mayo, le groupe est un élément qui influence le travailleur, chez qui il remplit un besoin grégaire, et il peut ainsi être utilisé comme motivateur, comme support de l'organisation. Les travaux de Lewin ou de Likert sont de même souche. Lewin, en tentant de découvrir les lois de fonctionnement du groupe, se rendit compte que la participation à la décision, et des méthodes de direction démocratique amélioraient le rendement des groupes et la satisfaction de ses membres. Likert et d'autres mirent l'accent sur la participation aux décisions peu importe l'objet sur lequel elle porte et sa portée. Dans chaque cas, ce que l'on vise, c'est à modifier les attitudes individuelles en modifiant celles du groupe.

Cette participation pour la participation n'a que des effets limités: après avoir atteint son apogée, la participation se résorbe. C'est pourquoi, vers les années soixante, des recherches commencent à poser le problème en termes de répartition du pouvoir et certaines recherches montrent que la remise du contrôle du travail aux groupes qui l'effectuent n'est peut-être pas indésirable. L'auteur introduit alors les travaux de Bion qui influencera les plus importantes recherches sur l'autonomie des groupes de travail. Bion, dans ses travaux, affirme que c'est la tâche qui maintient le groupe de travail en relation avec la réalité et qu'à la base de ces groupes, il existe une capacité de coopération. C'est à partir de ces postulats que les chercheurs du Tavistock Institute mènent leurs premières recherches sur les mines de charbon. Ces études, reprises là et dans d'autres secteurs, mettent en relief que la production industrielle se compose de systèmes socio-techniques et que le rendement est supérieur quand, à la fois l'aspect social et l'aspect technique du travail n'entraînent que le minimum de stress sur les travailleurs. Or ces recherches, dit Bucklow, montrent que l'autonomie des groupes de travail

accroît la satisfaction des travailleurs et est la forme qui répond le mieux aux impératifs sociaux. Cette forme nouvelle est, par ailleurs, compatible avec les impératifs technologiques.

Pour l'auteur, les groupes autonomes de production représentent un changement important dans la structure de l'organisation industrielle. Le succès des groupes autonomes comparé à l'échec des autres techniques de groupe est le signe d'une incapacité des chercheurs et du management à faire des changements véritables de la structure organisationnelle, incapacité qui témoigne d'une acceptation aveugle des méthodes et des doctrines de l'OST.

TRIST, E.L., HIGGIN, G.W., MURRAY, H., POLLOCK, A.B.

Organizationnal Choice

Ed. Tavistock Institute, Londres, 1963.

Cette recherche, sur l'organisation des houillères de Durnham en Angleterre, est un classique de l'approche socio-technique. Les auteurs indiquent d'abord brièvement les principes généraux de leur approche: on a accordé trop d'importance à l'aspect technique de l'organisation du travail, tentant d'adapter l'homme aux machines, sans se préoccuper des aspects sociaux de cette organisation. Par aspects sociaux, ils entendent: l'attitude des travailleurs face à leur travail, le type de rapports qu'ils entretiennent entre eux et avec la direction, etc.

Pour tenter de comprendre l'importance des aspects sociaux, les chercheurs ont observé, sur une longue période, un certain nombre de sections de travail (team) fonctionnant selon des types d'organisation

du travail différents. Les houillères représentent un terrain parfait pour une telle comparaison, car, dans cette industrie d'extraction du charbon, de nombreuses formes d'organisation coexistent et cela dans des conditions diverses: travail individualisé traditionnel, groupe de tâches avec technologie semi-mécanisée ou technologie avancée, groupes autonomes restreints et groupes autonomes larges avec technologie avancée.

C'est par la description précise des diverses situations de travail et l'analyse des interrelations entre les aspects sociaux et les aspects techniques que Trist et son équipe tentent de dégager l'influence des facteurs sociaux. Cette analyse démontre l'efficacité plus grande du travail autonome. Non seulement l'autonomie est-elle liée aux valeurs traditionnelles du travailleur minier, mais encore, face à l'introduction d'une technologie plus avancée, le travail autonome peut en faciliter l'acceptation.

Le travail autonome est plus facilement introduit dans des sections où le travail est entièrement mécanisé: le passage à une technologie plus avancée entraînant une déspécialisation et une uniformisation de la contribution plus compatible avec les principes du travail autonome. C'est, selon eux, dans le cas d'une mécanisation partielle que la tendance à la spécialisation et à une gestion de type coercitif est la plus forte. De plus, l'idée de l'autonomie n'est pas compatible seulement avec des petits groupes de travail, mais peut s'appliquer à des groupes de 80 travailleurs.

15) DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE ET AUTONOMIE DU TRAVAIL

SUSMAN, G.I.

"Automation, Alienation and Work Group Autonomy"

In Human Relations, 1972, vol. 25, no. 2, pp. 171-180.

Malgré le grand nombre d'études sur la relation entre les attitudes face au travail et la performance des travailleurs, Susman constate que peu d'entre elles ont été faites auprès d'opérateurs impliqués dans des procès automatisés de travail. Selon lui, trois raisons expliquent ce manque d'intérêt: 1) On accorde peu d'influence aux opérateurs quant aux résultats de la production, étant donné que le rythme et même les normes de qualité sont programmés dans l'équipement. 2) Les théories existantes sont mieux adaptées pour prédire la performance des travailleurs pour des procès non-automatisés. 3) Les attitudes qui influencent la performance dans une situation de travail automatisé ne sont pas nécessairement les mêmes que pour le travail non-automatisé.

L'auteur tente: 1) de démontrer qu'en fait le travailleur apporte une contribution appréciable au processus de travail automatisé et que la qualité de cette contribution est fonction du degré d'aliénation expérimenté; 2) d'élaborer des stratégies pour éliminer cette aliénation particulièrement au niveau des groupes de travail.

Après avoir indiqué la diversité des définitions données à l'aliénation depuis Marx, l'auteur retient celle de Brownning et Alii. Trois facteurs psychologiques, effets de la situation de travail,

prédisposent le travailleur à être aliéné: 1) un sentiment d'impuissance qui vient de ce que le travailleur se sent un objet contrôlé soit par d'autres personnes, soit par un système impersonnel (comme la technologie); 2) une incapacité de donner un sens à son travail qui tient à ce que le travailleur manque de liens organiques avec l'organisation, manque de liens qui se traduit par une absence de compréhension du procès de travail dans son ensemble et des finalités de son travail; 3) une ambiguité des normes qui existe du fait d'une absence de consensus sur les canons de comportement entre la force de travail et le management.

Le travailleur, expérimentant les situations ci-haut décrites, a des fortes chances d'être aliéné, aliénation qui se traduit par deux états psychologiques. D'abord, le travailleur se sent isolé, il ne se sent aucunement attaché à sa situation de travail et est incapable de s'identifier avec l'organisation et ses buts. Ensuite, le travailleur est désaffecté (self-estrangement), il manque de motivateurs quotidiens au sein de son travail, qui n'a pour lui qu'une valeur instrumentale.

Cet isolement et cette désaffection ont des incidences certaines sur la productivité. Le travailleur, pour qui le travail est uniquement instrumental, a tendance à limiter sa contribution au minimum. Pour minimiser les coûts résultant d'une productivité plus basse, Susman montre comment, dans la production de masse, on met en place une supervision étroite, on impose des contraintes créées par les lignes de montage à cadence imposée et par des tâches simplifiées et on sélectionne les travailleurs qui "s'adapteront" le mieux à la monotonie de la ligne de montage.

Pour l'auteur, souvent le travailleur sélectionné pour son "adaptabilité" compte parmi ceux qui souffrent le plus d'isolement et de désaffectation. A un autre niveau, le retrait psychologique du travail, affirme-t-il, a des conséquences sur le travail automatisé plus graves que pour le travail non-automatisé. Les stratégies utilisées pour limiter les effets de l'aliénation s'avèrent inefficaces en ce qui concerne le travail automatisé. De plus, Susman émet l'hypothèse que la variation de la performance du travailleur est plus fortement liée, dans le cas du travail automatisé, à la capacité de celui-ci de s'impliquer dans l'organisation.

C'est au niveau du groupe qu'il propose donc des stratégies pour réduire l'aliénation dans le travail automatisé, stratégies qui lui apparaissent plus efficaces dans le cas de procès automatisés continus (à cause de la plus grande place qu'y occupent les groupes de travail).

L'opérateur affecté à des tâches automatisées, souligne Susman, est aussi passif face aux demandes de la machine que le travailleur sur chaîne mécanisée; la relation n'est pas changée. Le fait qu'il ait moins de contraintes ne développe pas un sentiment de contrôle sur son travail, pas plus qu'un sens des responsabilités. De plus l'automatisation a comme conséquence que les contraintes sur le comportement ne sont plus autant imposées par le rythme des machines mais plutôt par le pouvoir et la structure du groupe de travail (Meismer, 1969).

Aussi pour réduire le sentiment d'impuissance, à la source de l'aliénation du travail, on doit donner, dans les procès automatisés continus, au travailleur plus de contrôle sur le développement et la

gouverne de son groupe de travail. Pour cela, on doit donner l'autonomie aux groupes de travail quant à l'allocation des tâches, la sélection de ses membres, l'élection d'un leader. A l'appui de ces recommandations, Susman, fait état d'études démontrant leurs influences positives sur le rendement des groupes de travail.

TAYLOR, J.C.

"Some effects of technology in organizational change"

In Human Relations, 1971, vol. 24, no. 2, pp. 105-123.

L'article de Taylor peut se diviser en deux parties: premièrement, une revue de la littérature traitant de l'influence de la technologie sur le changement social dans les organisations industrielles et, spécialement sur les groupes; en second lieu, la présentation des résultats d'une enquête menée dans une raffinerie, et visant à vérifier un certain nombre d'hypothèses forgées à partir de l'examen de la littérature pertinente.

Cet examen le convainc de l'influence de la technologie sur les comportements et le rendement des groupes de travail, sur les attitudes des membres des groupes et sur la structure organisationnelle. De plus, la plupart de ces études supportent l'hypothèse d'une technologie sophistiquée (l'auteur se réfère par là à l'automatisation) influence les groupes de travail vers une activité plus responsable, autonome et démocratique. Cette influence est plus nette que celle de la technologie sur d'autres variables: qualification individuelle, satisfaction intrinsèque, patrons de communication.

Taylor, poursuivant son examen de la littérature, pose la question de l'ordre et de la préséance du changement des sous-systèmes: "Est-ce que le changement technique est la meilleure façon d'atteindre le changement organisationnel? Ou est-ce préférable de d'abord changer le système social pour ensuite introduire des changements techniques? Ou les deux simultanément?"

L'auteur identifie deux types d'effets de la technologie sur le système social: des effets directs, une technologie sophistiquée poussant des groupes de travail à plus d'autonomie et modifiant, parfois, les attitudes des membres, et des effets indirects, l'introduction d'un changement social planifié étant facilitée par le bouleversement qu'implique une technologie nouvelle.

Il souligne que la dynamique impliquée dans les effets directs de la technologie semble tenir aux contraintes qu'elle impose aux comportements des individus. La dynamique des effets indirects, du "dégel", semble quant à elle, s'expliquer par la liberté de chercher de nouvelles façons d'agir qu'apporte le changement technologique.

Pour Taylor, les acquis de la littérature permettent de penser que le changement technologique facilite l'introduction des groupes autonomes. Il s'empresse de souligner que cela ne signifie pas que les changements du système social ne peuvent être faits directement. Mais ce qu'il veut étudier, c'est à quel point une technologie moderne, a) où les contraintes sur le comportement des individus vont dans le sens d'un meilleur jugement et d'une plus grande responsabilité des travailleurs, b) où les effets de "dégel" existent encore, c) où la

permanence des contraintes de la technologie, combinée aux effets de dégel, permettent de changer non seulement les comportements mais encore les attitudes, peut faciliter l'introduction et le succès d'un changement social.

Aussi, dans son étude des effets de la technologie sur les groupes de travail, il cherchera à vérifier trois hypothèses: 1) la technologie sophistiquée est en elle-même associée avec les groupes autonomes; 2) la technologie sophistiquée en facilite l'introduction dans de tels groupes; 3) le changement a plus de chance d'être permanent quand il est facilité par la technologie que lorsqu'il ne l'est pas.

C'est grâce aux réponses à un questionnaire administré à 140 groupes de travailleurs d'une grande raffinerie, dans des situations technologiques différentes, que Taylor entend évaluer la valeur de ces hypothèses. La passation du questionnaire avant et après l'introduction d'un plan de changement social, inspiré du système de Likert, lui a permis de juger des effets facilitants de la technologie sur le changement social.

Les données recueillies confirment la première hypothèse: le degré de sophistication technologique (degré d'automation) est significativement associé avec un fonctionnement démocratique et autonome des groupes. Pour Taylor, même s'il n'est pas possible d'établir de relations causales, il est plus probant que la technologie soit la cause et le fonctionnement des groupes, l'effet. Par rapport à la seconde hypothèse, il apparaît indéniable que le programme de changement social fut

facilité dans les groupes à technologie plus avancée. L'enquête ne permet toutefois pas d'affirmer qu'en cas de changement global de l'organisation, le changement social se fera mieux si le changement technique le précède. Ce que Taylor avance et qui est supporté par les résultats de sa recherche, c'est qu'une technologie développée est une condition plus favorable au changement social qu'un faible développement technologique et même qu'un développement moyen.

16) GROUPES AUTONOMES OU SEMI-AUTONOMES: ETUDE DE CAS (DESCRIPTION OU ANALYSE).

BERNOUX, P., RUFFIER, J.

"Les groupes semi-autonomes de production"

In Sociologie du Travail, 1974, pp. 383-401.

Les auteurs soulignent la vigueur de la polémique sur ce nouveau mode d'organisation: d'un côté, méfiance des patrons qui ont peur de voir saper leur autorité hiérarchique, de l'autre, les syndicats qui voient là des initiatives de "patrons à l'intelligence exploiteuse supérieure". Pour eux, cette réduction du phénomène à des acteurs, d'un côté des patrons-traîtres, de l'autre des patrons pernicieux, ne peut que cacher les causes sociales et économiques de tels changements.

Ils tentent de dégager, dans l'expérience étudiée, les causes sociales et économiques qui ont entraîné une réorganisation du travail: d'abord l'ouverture des frontières (due au marché commun) a créé une situation de forte concurrence. La direction a réagi en accroissant les contrôles, réduisant ainsi la marge d'action des opérateurs ce

qui a créé une situation très tendue marquée par deux longues occupations, les relations ouvriers-maîtrise ont atteint un point critique. Deuxièmement, les ouvriers sont sur-qualifiés pour un travail très répétitif. Enfin, même si la situation économique de l'entreprise était bonne à court terme, elle serait devenue désastreuse à plus long terme sans une forte augmentation de la productivité étant donné la guerre de prix à laquelle se livrent ses concurrents. C'est la situation de crise qui a fait opter le patronat pour les réformes, sans cette situation, il aurait probablement choisi d'intensifier les contrôles. Ce cas et d'autres non-français ont en commun une technologie avancée, un travail répétitif et déqualifié et une population ouvrière relativement aisée.

Examinant les différences existant, entre l'ancienne organisation du travail et la nouvelle, les auteurs concluent que la transformation n'est pas aussi radicale qu'elle semble l'être, spécialement en ce qui concerne l'exécution du travail. C'est plus par le type de contrôle et par des tâches anciennement réservées à la maîtrise (coordination) que les groupes semi-autonomes se différencient des non-autonomes, ainsi que par le mode d'aménagement des temps de travail.

Ce mode d'organisation réduit les conflits originant d'une modification du travail: soit quant aux temps de repos, soit sur les qualifications. Les travailleurs, en situation de travail autonome font, semble-t-il, moins appel aux délégués syndicaux pour les questions de travail.

Toutefois, leur combativité n'est nullement diminuée en ce qui concerne les salaires et la durée du travail. Les travailleurs

impliqués croient autant que les autres dans une action collective et le syndicat ne perd pas trop de son influence chez les travailleurs des groupes semi-autonomes. Mais, ils l'obligent à revoir son rôle, sa relation avec la base.

En terminant, Bernoux et Ruffier livrent les résultats d'une enquête d'attitude conduite dans l'entreprise. Ceux qui voient dans le travail autonome une façon de réduire la conscience de classe des ouvriers, trouveront là peu d'arguments. En effet, même si les non-syndiqués sont plus favorables aux groupes semi-autonomes que les syndiqués (ce que les auteurs expliquent par la forte opposition des syndicats), la conscience de classe et le sentiment d'exploitation sont à peu près semblables chez les travailleurs des groupes semi-autonomes que chez les autres.

BORZEIX, A.

"Une expérience de réorganisation du travail"

In Economie et Humanisme, 1976, no. 227, janvier, février, pp. 35-47.

L'auteur situe d'abord les protagonistes du débat sur les groupes autonomes: d'un côté, un patronat pour qui ces formes représentent des audaces extrêmes et qui reste fort prudent. Le secret qui entoure ces expériences et les restrictions infligées au champ de cette autonomie, en témoignent. Pour les autres, porte-paroles et défenseurs des intérêts des salariés, ces formes "ne sont que la dernière invention pour obtenir l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise, leur auto-exploitation par le biais de "l'intérêt au travail". (p. 36).

Dénonciation idéologique qui s'accompagne d'une stratégie plus pragmatique; démystifier la manipulation, soutenir les réformes consistantes, obtenir le maximum d'avantages de la nouvelle organisation, veiller à ce qu'elle ne se traduise pas par une dégradation des conditions de travail.

A quoi tient l'audace dans le cas que Borzeix se propose d'étudier? Dans quelle mesure, la division actuelle du travail peut-elle être mise en échec compte tenu des contraintes qu'imposent à la fois technologie et système économique présent? C'est pour répondre à ces interrogations que l'auteur étudie une expérience d'autonomie dans un atelier-pilote d'une petite entreprise métallurgique de la région parisienne.

Borzeix n'étudie pas l'ensemble de l'expérience mais concentre son analyse sur la prise en charge du contrôle de la qualité par les ouvriers, estimant que ce changement partiel permet de réfléchir l'expérience en fonction des objectifs élaborés plus haut non pas à cause de la nature de la mesure mais plutôt du processus dont elle est l'aboutissement.

Les ouvriers de l'atelier-pilote se sont vus accorder une part assez grande (2 après-midi par semaine environ) de leur temps de travail pour réfléchir sur leurs conditions de travail. Si la décision d'entreprendrc l'expérience vient de la direction, le choix d'un champ d'investissement (qualité du travail), l'analyse du problème ont été du ressort des ouvriers. Cette réflexion a abouti à la production du cahier des défauts. A première vue ce cahier n'est rien d'autre qu'un

recueil d'informations, mais il est le résultat d'une démarche rationnelle des ouvriers qui tient à la volonté de s'assurer une meilleure maîtrise sur le processus de production et de se prémunir contre les aléas de fabrication dont ils pâtissent quotidiennement. Cette mise en commun de l'expérience d'un savoir parcellaire, ce cahier de défauts est le produit d'un savoir ouvrier, savoir qui se nourrit dans l'expérience et des informations nouvelles auxquelles ce travail lui donne accès.

Ce produit, dans une seconde étape, il est fourni à un spécialiste qui élabore les principes d'une méthode de contrôle statistique de la qualité dont l'application serait confiée aux opérateurs dans la fabrication. "Tout se passe, dit l'auteur, comme si les ouvriers détenteurs d'un savoir utile, c'est-à-dire rentable, en étaient dépossédés au profit des finalités propres de l'entreprise". (p. 41). Elle parle ensuite d'un processus subtil d'extraction du savoir ouvrier qui revient sous forme de normes à respecter, de gestes à répéter.

Les tâches supplémentaires pour effectuer le contrôle n'étaient pas voulues par l'ensemble des travailleurs, d'autres ouvriers les ont refusées, eux les ont acceptées car ils avaient le sentiment de participer à la démarche.

Pour masquer cette récupération des initiatives ouvrières, un comité de coordination (C.C.A.) a été créé pour déterminer les modalités des essais, tester la validité des contrôles, dresser un bilan, en décider de l'acceptation définitive. A cela, s'est ajouté le droit nouveau pour les ouvriers d'arrêter de leur propre initiative la chaîne. Borzeix fait

ressortir les limites de ces mesures: le C.C.A. n'a des pouvoirs que jusqu'au moment où le nouveau mode de contrôle est mis en application de façon définitive et le droit d'arrêter la chaîne ne confère pas à l'ouvrier plus de moyens pour intervenir pour solutionner les problèmes du travail.

La création d'une commission de contrôle-qualité, où 2 ou 3 OS siègent avec le régleur et le contremaître apparaît comme une tentative pour dépasser ces limites. Son rôle consiste à réunir les informations pertinentes, à les analyser et à rechercher des solutions aux problèmes soulevés. Elle représente le lieu totalisateur, de synthèse, où peut s'élaborer un savoir. Il .aut s'interroger avec l'auteur à savoir si, en dépit du peu d'ouvriers qui participent à cette commission, le savoir élaboré sera approprié par le groupe ouvrier dans le but d'accroître son contrôle sur le processus de production.

Pour Borzeix, à la lumière de cette étude on peut émettre l'hypothèse "que c'est dans la préparation et la participation active des ouvriers à la définition du changement, puis dans le traitement et le contrôle des résultats, que résident, une fois ce changement réalisé, les virtualités d'une modification de la division du travail". (p. 44)

ENGELSTAD, P.H.

"Socio-technical approach to problems of process control"

In Design of Jobs, L.E. Davis et J.C. Taylor, éd. Penguin Books, 1972 pp. 328-356.

Synthèse des résultats de l'expérience de groupes autonomes menée au moulin de pâte de papier de Humsfos, en Norvège, cet article

caractérise d'abord l'approche socio-technique. Il insiste sur le fait que la coexistence d'un système social et d'un système technique, ayant chacun leurs lois et devant se marier dans un but commun, la contribution de chacun étant complémentaire de celle de l'autre, demande qu'on accorde une attention à leurs interdépendances.

L'expérience d'Humsfos, conduite en 1964-1966, était une des quatre expériences, dans différents secteurs industriels, menées dans la cadre d'un programme de recherches sur la démocratie industrielle. L'introduction de groupes semi-autonomes dans le cadre d'une technologie de transformation offrait des difficultés spéciales liées: 1) à la grande interdépendance des étapes de la fabrication; 2) au caractère continu de la production, à la quantité de matériel impliquée, aux faibles possibilités d'introduire des zones tampons.

Ce type de technologie posait aussi le problème du contrôle de la production. Dans l'ancien mode, les opérateurs de par leur situation, étaient incapables de déceler les écarts aux normes de production, écarts dont les effets se répercutaient sur l'ensemble de la production. La nécessité d'améliorer la qualité, en rendant le contrôle du processus plus adéquat (i.e. en permettant une action pour corriger les écarts plus rapidement), a amené la recherche d'une nouvelle forme d'organisation du travail, a guidé les auteurs vers l'utilisation de groupes autonomes. Ces préoccupations les incitèrent à expérimenter les nouvelles formes dans le département de "Chemical Pulp", où se trouvaient réunies les caractéristiques d'une technologie de transformation et d'où les résultats pourraient se répercuter sur et être étendus à toute l'entreprise.

Engelstad décrit ensuite quelles étaient les conditions techniques de production dans ce département de même qu'il explicite l'organisation du travail antérieur: emplois strictement délimités, système de paye compliqué qui rendait difficile à percevoir le lien entre salaire et efforts, boni sur la quantité (qui réduit les scrupules quant à la qualité), nécessité du maintien d'une force de réserve, composée d'ouvriers très qualifiés mais ayant une classification et un statut assez bas, compétition entre les travailleurs pour les meilleurs emplois.

Par rapport au dernier point l'auteur souligne une forte différence dans la satisfaction entre les opérateurs seniors et les assistants-opérateurs. D'ailleurs, les vieux travailleurs, opérateurs seniors, seront réticents face au nouveau mode d'organisation parce qu'ils ont peu d'intérêts à s'impliquer dans un processus d'apprentissage et qu'ils craignent d'y perdre des privilèges.

Engelstad définit ensuite les objectifs de la réorganisation et les principes qu'elle doit respecter: le fonctionnement optimum du département de "Chemical Pulp" ne pourra être atteint sans que, d'abord, les travailleurs comme groupe prennent plus de responsabilités pour l'opération du département comme ensemble et sans qu'ils soient encouragés à accroître leur compréhension et leur contrôle sur le processus. Pour lui, l'ancien système d'organisation amenait les individus à se retrancher derrière leur stricte définition de tâche, ce qui empêchait une intervention prompte pour corriger le processus dans le sens approprié.

Cette prise en charge par le groupe avait comme pré-requis, la spécification des frontières d'action du groupe par rapport aux unités

adjacentes, la clarification et la définition de critères de mesure de la qualité, l'instauration d'une prime qui pourrait stimuler la coopération dans le groupe. D'autre part, les mesures suivantes durent être introduites: 1) formation des opérateurs pour assumer toutes les tâches du département. 2) allocation d'un réparateur au groupe. 3) mise sur pieds d'un centre d'information sur le plancher de l'usine. 4) introduction de facilités pour permettre la rencontre des groupes. 5) élection d'un représentant pour faciliter la communication entre les équipes alternantes.

Le passage à un mode d'organisation plus autonome s'est traduit selon l'auteur par une grande augmentation de la qualité, dont les bénéfices ont largement dépassé les coûts entraînés par la réorganisation. D'autre part, des changements d'attitudes se sont opérés chez les travailleurs vis-à-vis de leurs tâches et de leur façon de travailler. Avant, les travailleurs ne cherchaient qu'à optimiser leur travail individuel, maintenant ils tendent à prendre leurs responsabilités en tant que groupe. Ces attitudes nouvelles débouchent sur une meilleure intégration des assistants-opérateurs et une augmentation très forte du nombre d'améliorations techniques proposées par les opérateurs.

HALLOW, P.A.

"An Experiment in Group Working"

In Work Studies at Management Services, 1973, vol. 17, pp. 240-244.

L'auteur, l'un des promoteurs de l'expérience, décrit dans les détails, comment des groupes semi-autonomes ont été mis en place dans les entrepôts de Players (G.B.). Il souligne les étapes de l'instauration

de la nouvelle organisation du travail, en définit les modalités et analyse les attitudes des travailleurs face à ce changement.

Hallow y aborde le problème de l'acceptation de la rotation dans le travail qui est très souvent partie intégrante du travail en groupe autonome. Il étudie ainsi les attitudes des travailleurs face à leur déspécialisation. Il montre comment, dans un premier temps, elle crée un climat d'insécurité à la fois chez les nouveaux arrivants qui doivent apprendre plusieurs tâches et chez les anciens qui voient, dans la plupart des cas, leur rendement affecté par l'apprentissage de nouvelles tâches.

De même, certaine tâches, considérées comme plus difficiles ou plus importantes donnaient à la fois des revenus supplémentaires et plus de prestige ce qui n'est plus le cas avec le nouveau système. L'ancienneté perd donc ici de ses privilèges.

Achevé d'imprimer à
Québec en décembre 1978, sur
les presses du Service des impressions en régie
du Bureau de l'Éditeur officiel
du Québec

Publié par:
Direction des communications
Ministère du Travail
et de la Main-d'oeuvre

T-182 (1978